

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Sabrina Vieira

**A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES CORPORATIVOS SOBRE O MARKETING DE  
SERVIÇOS DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.**

Florianópolis

2015

Sabrina Vieira

**A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES CORPORATIVOS SOBRE O MARKETING DE  
SERVIÇOS DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina Laboratório de Gestão: Trabalho de curso – CAD 7305, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Marketing.

Orientador: Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha.

Florianópolis

2015

Sabrina Vieira

**A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES CORPORATIVOS SOBRE O MARKETING DE  
SERVIÇOS DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final  
pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2015.

---

Prof.<sup>a</sup> Evelize Welzel, Dr.<sup>a</sup>.  
Coordenadora de Estágios

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Ph.D.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Márcia Barros de Sales, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha família, por ser  
minha fortaleza e a razão de tudo.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela saúde, inspiração e força que tem me concedido ao longo de toda minha vida e por todas as oportunidades que tem me proporcionado e que ainda me proporcionará.

À minha família, em especial minha mãe, meu pai e minha irmã, pelo apoio e incentivo dado a todo o momento que precisei. Agradeço-os ainda pelo amor e afeto de nossa relação, pela confiança em mim depositada e por ser a razão de tudo.

Ao meu namorado, Thiago Roberge Curcio, pelo companheiro que tem sido em minha vida nos últimos anos, por sua atenção, incentivo e compreensão inquestionável ao longo do curso e principalmente neste ano de conclusão de minha graduação.

Às minhas colegas de faculdade, que compartilharam experiências valiosas comigo e se fizeram presentes ao longo de todo o curso. E, aos demais amigos da vida, que foram compreensivos nos momentos que precisei me ausentar de nossas confraternizações para focar nos estudos.

À UFSC, instituição a qual tanto me orgulho de fazer parte.

Ao meu orientador, professor Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha, pela paciência, orientações e conhecimentos compartilhados que ajudaram a enriquecer este trabalho e minha vida acadêmica. Agradeço-o também pelo tempo despendido e pelos ensinamentos repassados que levarei para a vida.

Aos professores da UFSC, que ao longo de minha graduação ampliaram meus conhecimentos e dessa forma auxiliaram minha formação acadêmica, ensinando lições que foram além da sala de aula e me inspirando a almejar sempre desafios maiores.

Ao Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. por permitir a realização desta pesquisa, que teve sua atividade empresarial como caso de estudo, bem como a colaboração dos funcionários entrevistados em fornecer todos os dados necessários.

Aos clientes corporativos da referida corretora, por colaborarem com a coleta de dados desta pesquisa.

À todos que em maior ou menor grau contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

VIEIRA, Sabrina. **A percepção dos clientes corporativos sobre o marketing de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.**. 2015. 100 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

O presente estudo aborda a temática marketing de serviços, com ênfase na avaliação da qualidade em serviços. O objetivo desta pesquisa consiste em analisar as posturas de marketing de serviços que podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., aos seus clientes corporativos, com a utilização da Métrica SERVPERF. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se apresenta como sendo aplicada e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa e se adotou procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O levantamento de dados ocorreu com a realização de entrevistas semiestruturadas, bem como aplicação de questionários fundamentados na Métrica SERVPERF, sendo estas coletas realizadas no período de 22/09/2015 a 09/10/2015. Como resultados, esta pesquisa elaborou uma caracterização detalhada das posturas de marketing adotadas pela corretora, que revelou o direcionamento da empresa para marketing B2B, evidenciou que suas atuais ações de marketing são baseadas no conhecimento tácito, constatou a ausência de um plano de ação de marketing formal e apontou que o pilar do marketing de serviços da corretora consiste no marketing de relacionamento. Com a mensuração da percepção dos clientes corporativos quanto aos serviços prestados pela corretora, percebeu-se o alto grau de satisfação destes em relação às cinco dimensões dos serviços prestados, a saber: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia. Concluiu-se que os itens impulsionadores de satisfação são: a localização e a facilidade de acesso, o comportamento confiável dos funcionários, a disponibilidade dos funcionários para ajudar, a prontidão no atendimento das solicitações, a competência e conhecimento dos funcionários e a atenção individual dada aos clientes. Por sua vez, os impulsionadores de insatisfação dos clientes corporativos são: o uso de sistemas inadequados para comunicação e prestação do serviço, a falta de informação para o cliente sobre a execução dos serviços, a ausência de manutenção e atualização de dados dos segurados e a restrição no horário de atendimento comercial da corretora. Destas conclusões, sugeriram-se seis ajustes ao marketing de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., a fim de prover posturas de marketing que contribuirão para o aumento da satisfação de seus clientes corporativos e com a qualificação dos seus serviços.

Palavras-Chaves: Marketing de serviços. Avaliação da qualidade. Métrica SERVPERF. Satisfação do cliente.

## ABSTRACT

VIEIRA, Sabrina. **The perception of corporate clients on marketing services of Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..** 2015 100 p. Work Completion of course (Graduation in Administration) - Administration Course, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

This study addresses the issue of services marketing, with an emphasis on evaluating the services quality. The objective of this research is to analyze the positions of services marketing that can contribute to improve the services provided by Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. to their corporate clients, through the use of Metric SERVPERF. From a methodological point of view, this is a descriptive research, with both qualitative and quantitative approaches, based on bibliographic research and case study. Semi-structured interviews and questionnaires based on SERVPERF Metric were used for data collection, and it took place from 22.09.2015 to 09.10.2015. As a result, this research has developed a detailed characterization of marketing positions taken by the Clube Energia, which revealed the direction of the company for B2B marketing. The research shows that their current marketing efforts are based on tacit knowledge, and it lacks a formal marketing action plan. Also, the study points out that the pillar of Clube Energia services marketing is the relationship marketing. With the measurement of perception of corporate clients about the services provided by the broker, it was noticed the high degree of satisfaction in relation to these five dimensions of services, namely: tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy. It was concluded that the movers items of satisfaction are: the location and ease of access, reliable behavior of employees, the helpfulness of the staff to help, readiness in meeting the requests, the competence and expertise of the staff and individual attention to the clients. In turn, the corporate clients dissatisfaction boosters are: the use of inadequate systems for communication and service provision, the lack of information to the client about the performance of services, lack of maintenance and updating of data of the insured and the restrictions on commercial service brokerage schedule. These findings suggested there are six adjustments to the marketing of Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. services. In order to provide marketing postures that contribute to increasing the satisfaction of its corporate customers and the qualification of its services.

Keywords: Services Marketing. Quality Evaluation. SERVPERF Metric. Client Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Qualidade total percebida.....	41
Figura 2 - Modelo dos <i>GAP's</i> de qualidade em serviços. ....	44
Figura 3 - Histórico de receitas anuais do mercado brasileiro supervisionado. ....	57
Figura 4 - Organograma do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.....	59



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Evolução de receitas e participação no PIB do mercado supervisionado. ....	56
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os 30 R's do marketing relacional. ....	27
Quadro 2 - Diferenças entre bens físicos e serviços. ....	32
Quadro 3 - Estratégias de marketing de serviços.....	35
Quadro 4 - Síntese dos métodos de mensuração da qualidade em serviços.....	47
Quadro 5 - População de clientes corporativos. ....	52
Quadro 6 - Síntese dos procedimentos de análise e coleta de dados. ....	54
Quadro 7 - Ramos de atuação e produtos comercializados.....	60
Quadro 8 - Análise dos 11C's do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.. ....	66
Quadro 9 - Mensuração dos itens da escala Tangibilidade. ....	74
Quadro 10 - Mensuração dos itens da escala Confiabilidade.....	75
Quadro 11 - Mensuração dos itens da escala Receptividade.....	77
Quadro 12 - Mensuração dos itens da escala Segurança.....	78
Quadro 13 - Mensuração dos itens da escala Empatia.....	80
Quadro 14 - Síntese dos aspectos críticos destacados pelos clientes corporativos. ....	81
Quadro 15 - Mensuração das respostas da questão 25 do questionário.....	82
Quadro 16 - Posturas de marketing de serviços a serem adotadas pela corretora. ....	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	18
2.1 A EVOLUÇÃO DO MARKETING	18
2.1.1 Mix de marketing	20
2.1.2 Marketing B2B	21
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	22
2.2.1 Banco de dados e CRM voltados ao marketing de relacionamento	24
2.2.2 Os 11C's do marketing de relacionamento	25
2.2.3 Os 30 R's do marketing voltados ao relacionamento	26
2.3 FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES	29
2.4 MARKETING DE SERVIÇOS	30
2.4.3 Estratégias de marketing de serviços	34
2.5 QUALIDADE	36
2.5.1 Satisfação do cliente	37
2.5.2 Qualidade em serviços	38
2.6 MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	40
2.6.1 Método de Grönroos	40
2.6.2 Método de Gummesson	41
2.6.3 Métrica SERVQUAL	43
2.6.4 Métrica INTQUAL	45
2.6.5 Métrica SERVPERF	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	49
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	49
3.1.1 Quanto à sua natureza	49
3.1.2 Quanto aos seus objetivos	50
3.1.3 Quanto à sua abordagem	50

<b>3.1.4 Quanto aos seus procedimentos técnicos .....</b>	<b>51</b>
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	52
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	53
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	55
<b>4 O CASO DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS Ltda. ....</b>	<b>56</b>
4.1 O MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL .....	56
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA. ....	58
<b>4.2.1 Portfólio de serviços .....</b>	<b>59</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
5.1 POSTURAS DO MARKETING DE SERVIÇOS DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.....	61
<b>5.1.1 As demandas de serviços da corretora.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1.2 O foco no marketing B2B.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1.3 O marketing de relacionamento.....</b>	<b>65</b>
5.1.3.1 Análise dos 11 C's do marketing relacional da corretora .....	66
5.1.3.2 Análise dos 30 R's do marketing relacional da corretora .....	69
<b>5.1.4 A estratégia de marketing de serviços .....</b>	<b>70</b>
5.2 MENSURAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES CORPORATIVOS QUANTO AOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	72
<b>5.2.1 Dimensão 1: Tangibilidade.....</b>	<b>73</b>
<b>5.2.2 Dimensão 2: Confiabilidade .....</b>	<b>75</b>
<b>5.2.3 Dimensão 3: Receptividade .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2.4 Dimensão 4: Segurança .....</b>	<b>78</b>
<b>5.2.5 Dimensão 5: Empatia .....</b>	<b>79</b>
<b>5.2.6 Síntese dos aspectos críticos dos serviços prestados pela corretora .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2.7 A qualidade dos serviços prestados sob a ótica dos clientes corporativos .....</b>	<b>81</b>
5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O MARKETING DE SERVIÇOS DA CORRETORA..	82
<b>5.3.1 Utilização de uniforme pelos funcionários .....</b>	<b>83</b>
<b>5.3.2 Adequação dos sistemas utilizados.....</b>	<b>83</b>
<b>5.3.3 Envio de relatórios com informações sobre a execução dos serviços .....</b>	<b>84</b>
<b>5.3.4 Desenvolvimento de uma política de manutenção e atualização de dados.....</b>	<b>85</b>
<b>5.3.5 Adequação do horário de atendimento .....</b>	<b>86</b>
<b>5.3.6 Plano de ação para aumento das vendas.....</b>	<b>87</b>
<b>5.3.7 Síntese das novas posturas de marketing de serviços e suas contribuições .....</b>	<b>87</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	92
<b>APÊNDICES</b> .....	95
<b>ANEXOS</b> .....	98

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo foi reservado para a apresentação da contextualização do tema e o problema de pesquisa, assim como o objetivo geral e os específicos que nortearam as investigações deste estudo. Neste apresentam-se também as justificativas acerca da escolha do tema, ressaltando sua relevância, originalidade, oportunidade e viabilidade, seguidas da descrição da estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A linha de pesquisa em marketing vem ganhando espaço pelas mudanças emergentes do mercado. Por vários anos o marketing foi confundido como sendo uma mera atividade de comercialização ou vendas. No entanto, com o avanço das teorias nesta linha de pensamento, pode-se perceber que o marketing tem uma configuração que ultrapassa a atividade de levar ao conhecimento dos consumidores a existência ou disponibilidade de produtos como as vendas pregam. Dessa forma, o marketing pode ser entendido como sendo uma extensão do ato de comercialização sobre o enfoque voluntário do cliente de optar, a partir de informações, por escolhas condizentes à sua necessidade e realidade econômica.

Dentre as vertentes do marketing, a endereçada aos serviços vem se destacando como o principal desafio deste novo milênio, frente à dinamicidade dos mercados, à pluralidade de empresas e, por consequência, a variedade de ofertas que levam as empresas a refletir constantemente a respeito de sua prestação de serviços, interrogando-se sobre o que e como fazer para atrair e manter seus clientes (MCKENNA, 1997).

Las Casas (2006) defende a necessidade de incorporar as estratégias e práticas de marketing à área de serviços, tendo em vista que este setor tem passado por uma série de transformações ao longo dos últimos 30 anos que reforçam esta urgência, pois somente assim as empresas do setor supracitado conseguirão atender com maior facilidade as expectativas de seus clientes, bem como a manufatura conseguiu no passado, quando se utilizou dos conhecimentos de marketing para promover a comercialização de produtos.

De acordo com Las Casas (2006) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), diferentemente dos produtos, os serviços apresentam uma característica que se demonstra como um desafio para as empresas, isto é, a intangibilidade. Afinal, quando se trata de um produto o cliente tem a parte física para analisar e é normalmente a partir desta que o mesmo julga sua satisfação e qualidade, mas para os serviços a análise da satisfação e da qualidade é mais complexa e se alicerça nas pessoas, ou seja, na interação da empresa com clientes em meio à prestação do serviço.

Assim sendo, Nickels e Wood (1997) apontam que um dos grandes desafios que as empresas precisam enfrentar para conquistar seus clientes é garantir serviços de qualidade excelente. E, é neste contexto que o marketing de serviços assume um papel de destaque nesta interação empresa-cliente, principalmente quando o foco do serviço prestado consiste na garantia da segurança de seus clientes, como é o caso da empresa que servirá de laboratório para análise e investigação de praticas de marketing de serviços abordada neste estudo, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

A referida empresa atua no segmento de corretagem de seguros há aproximados 15 anos. Ela esta situada em Florianópolis (SC) e presta serviços em todo o seu Estado, atuando como intermediária de seguradoras e estipulantes<sup>1</sup> e/ou segurados. Dessa forma, a consolidação das atividades comerciais da corretora se dá principalmente por meio de sua interação com clientes corporativos, pois seus negócios são voltados predominantemente para apólices de seguros de vida em grupo de empresas, associações, fundações e órgãos públicos.

Sendo assim, este estudo se propõe a indagar e responder ao seguinte problema de pesquisa: *Quais posturas de marketing de serviços podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., aos seus clientes corporativos, com a utilização da Métrica SERVPERF?*

---

<sup>1</sup> Cabe salientar, ao leitor que não é atuante na área de seguros, que o termo estipulante refere-se à pessoa física ou jurídica que contrata um seguro a favor do segurado e que no caso deste trabalho os estipulantes citados serão sempre pessoas jurídicas que contratam apólices de seguro de vida em grupo em favor de seus funcionários e/ou associados.

## 1.2 OBJETIVOS

Como parâmetros para se obter respostas para a supramencionada questão, elaboraram-se os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as posturas de marketing de serviços que podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., aos seus clientes corporativos, com a utilização da Métrica SERVPERF.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as posturas de marketing de serviços que vem sendo utilizadas pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. em relação aos seus clientes corporativos;
- b) Mensurar a percepção dos clientes corporativos quanto aos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., por meio da Métrica SERVPERF, identificando aspectos críticos que podem levar a satisfação e/ou insatisfação dos mesmos; e,
- c) Sugerir, dentro do possível, ajustes para o marketing de serviços da corretora em estudo, a fim de aprimorar sua prestação de serviços, bem como seu relacionamento com seus clientes corporativos.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme exposto, ao se tratar de serviços duas características se destacam: a intangibilidade e a inconstância. A intangibilidade refere-se ao fato de que os serviços não podem ser examinados fisicamente. Logo, o critério de análise é transferido para a qualidade da prestação do serviço e, dessa forma, o cliente passa a avaliar o atendimento do prestador, por exemplo. Já, a inconstância está associada à dependência que os serviços têm dos funcionários que os prestam (NICKELS; WOOD, 1997).

Tendo em vista essas particularidades dos serviços, julgou-se relevante o estudo acerca de quais posturas de marketing de serviços podem contribuir para que o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. aprimore sua prestação de serviços em relação aos seus clientes corporativos, melhorando seu relacionamento com os mesmos, a fim de mantê-los em sua carteira e fidelizá-los.

Destaca-se que estudo se demonstra importante, devido ao fato de ter por base a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela corretora, pois no entender de Las Casas (2006) a avaliação da qualidade dos serviços prestados merece atenção constante da empresa, podendo esta ser realizada por meio do julgamento dos funcionários ou diretamente junto aos clientes, como é o caso deste trabalho.

No tocante a literatura especializada e a técnica escolhida, que deram base ao presente estudo, destacam-se: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Nikels e Wood (1997); Grönroos (2003); Las Casas (2006); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014); Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), como estudiosos que realçam a importância do estudo sobre a avaliação da qualidade dos serviços prestados e a forma como o marketing pode auxiliar neste processo. Da mesma forma, a Métrica SERVPERF pode ser vista como um instrumento que facilita a compreensão da satisfação dos usuários ou clientes sobre a qualidade dos serviços ofertados por uma empresa. Sendo que o referido modelo é internacionalmente reconhecido.

A pesquisa pode ainda ser caracterizada por sua originalidade, tendo em vista que toda análise que foi apresentada sobre o tema é inédita e específica para a organização estudada que, outrora, nunca foi alvo de pesquisas acadêmicas que pudessem lhe propor aperfeiçoamentos à sua atividade empresarial.

Portanto, a realização deste estudo foi relevante tanto no aspecto teórico, como no aspecto prático, haja vista que possibilitou a elaboração de sugestões que visam à melhoria dos serviços prestados pela corretora aos seus clientes corporativos. Contribuição esta

importante, uma vez que a empresa possui uma consolidada carteira de clientes, porém reconhece que frente à alta concorrência do mercado, qualquer insatisfação por parte destes pode ser motivo para a troca de prestador. Assim sendo, este trabalho oportunizou a identificação de aspectos críticos que possam impulsionar a satisfação e/ou insatisfação dos clientes corporativos da corretora, bem como o apontamento de sugestões de melhorias destes aspectos, por meio da aplicação de conhecimentos sobre marketing de serviços na interação do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. com seus clientes corporativos.

Seguidamente, a fim de justificar a viabilidade deste estudo, ressalta-se a existência de obras suficientes para fornecer embasamento teórico à análise prática do tema, o fácil acesso aos dados organizacionais, pois a autora é funcionária da referida empresa, bem como o tempo hábil para a elaboração deste. Sendo assim, o estudo demonstra-se viável, haja vista que a pesquisadora tem acesso aos recursos necessários para concluí-lo e alcançar os objetivos que o mesmo se propõe a atender.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando facilitar a compreensão dos leitores, este trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro reservado para fins de apresentação do tema de estudo, bem como sua contextualização, seguida do problema de pesquisa, apresentação dos objetivos que o alicerçam e suas justificativas.

No capítulo dois, apresenta-se um resgate das principais teorias relacionadas ao tema marketing de serviços e demais temáticas correlacionadas a este, a fim de fornecer ao leitor a base necessária para entendimento deste estudo. Em seguida, no terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos aplicados para a construção deste trabalho de conclusão de curso, além dos aspectos utilizados para obtenção e análise dos dados e informações coletadas junto ao Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. e seus clientes corporativos.

O quarto capítulo, por sua vez, reservou-se a explicitar particularidades que identificam a empresa pesquisada, como seu setor de atuação, histórico, organograma e portfólio de serviços prestados. Enquanto a etapa de apresentação e análise dos dados está contemplada no quinto capítulo, onde se apresentam os dados coletados, resultados encontrados e as sugestões de melhorias aos serviços prestados pela corretora em questão. E,

por fim, no capítulo seis, estão expostas as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas relacionadas a este estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se uma revisão teórica acerca da temática deste estudo, que visa possibilitar ao leitor a compreensão do embasamento teórico utilizado pela autora para o desenvolvimento de reflexões, ideias e análises de resultados que estão expostas no capítulo cinco. Para tal, abordou-se a literatura associada aos seguintes temas: a evolução do marketing, marketing de relacionamento, fidelização e retenção de clientes, marketing de serviços, qualidade e métodos de mensuração da qualidade em serviços.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO MARKETING

As práticas de marketing surgiram há anos atrás, podendo ser identificadas desde os primeiros relatos de troca de mercadorias da humanidade, onde os proprietários dos bens argumentavam com seus compradores, objetivando convencê-los a comprarem seus produtos ou fazerem trocas por outros bens que lhes interessasse.

Contudo, salienta-se que o marketing “explodiu” no mercado quando os grandes centros mundiais de produção de bens perceberam que precisavam escoar seus excessos de produtos para evitar prejuízos e, dessa forma, as grandes indústrias da época passaram a disputar a atenção dos mercados, necessitando assim desenvolver suas técnicas para ganhar a atenção de clientes tão disputados (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

Assim, Magalhães e Sampaio (2007) afirmam também que o marketing passou a evoluir no momento em que as empresas reconheceram que a sociedade não baseava mais seu consumo apenas no preço, percebendo que outros fatores passaram a gerar influência sobre a decisão de compra desses consumidores. E, desde então os profissionais de marketing vem desempenhando novas funções que visam atender aos interesses dos clientes, integrando suas necessidades e não se preocupando somente com o fator de convencimento de compra, como se observava antes (ROCHA; VELOSO, 1999).

Dessa forma, pode-se perceber que no decorrer de sua evolução a atividade de marketing tornou-se complexa e, neste cenário, o marketing passou a ser parte fundamental da estratégia de empresas que desejavam diferenciar-se frente à concorrência.

Freirias (2003) aponta que na atualidade o marketing pode ser definido como sendo o estudo, a pesquisa e a administração de informações necessárias para que a empresa crie e atenda as necessidades e desejos de seu mercado-alvo, gerando demanda para seus produtos e/ou serviços e mantendo seus clientes. Em complemento, este pode ser caracterizado como sendo um esforço contínuo e minuciosamente planejado, que tem a finalidade de promover a satisfação dos clientes melhorando seus padrões de vida (FELIPPE JUNIOR, 2007).

Las Casas (2006, p. 15), contribui sobre o tema com a defesa de uma definição de marketing um pouco mais ampla, que consiste em:

[...] área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Por sua vez, “o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz que as concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim as necessidades e desejos dos mercados-alvos” (KOTLER, 1998, p.37).

Neste contexto, percebe-se que as empresas passam a colocar a satisfação do cliente em primeiro lugar, fazendo com que todas as ações de marketing sejam voltadas para a garantia dessa finalidade e incorporando ainda uma mentalidade de zelo para com a manutenção dos clientes conquistados, abstendo-se da ideia exclusiva de atração.

Desse modo, compreendendo as novas vertentes do marketing nas empresas, Magalhães e Sampaio (2007, p. 07) atestam que:

O marketing é aplicável a empresas de todos os tipos e a instituições públicas ou privadas de todas as dimensões e que operem em qualquer negócio ou mercado, bem como a serviços e produtos em geral, desde os não-diferenciados (*commodities*) até as marcas com extrema ênfase em estratégias de *branding*.

Portanto, se o marketing é extensivo para qualquer mercado, setor ou negócio, pode-se concluir que a chave para o sucesso de suas estratégias consiste num mix de reconhecimento dos interesses e necessidades dos consumidores e o alinhamento deste com os objetivos organizacionais, estabelecendo uma relação de ganho para as duas partes envolvidas e enfraquecendo desta forma a concorrência, que por sua responsabilidade não conseguiu estabelecer a mesma relação de equilíbrio de ganhos com o seu público.

Sendo assim, os profissionais de marketing passam a ser responsáveis por uma série de funções preliminares para chegar à tomada de decisão, como por exemplo: compreender o

cliente, identificando suas expectativas durante todo o processo de compra e consumo; entender suas necessidades e anseios; e, constatar as reações de satisfação e/ou insatisfação dos mesmos, percebendo os fatores críticos que os levaram a essa percepção do produto vendido ou serviço prestado (LAS CASAS, 2006).

Salienta-se por fim, a necessidade das empresas de identificarem de forma ímpar seus produtos e/ou serviços, para que assim as práticas e técnicas de marketing possam atuar sobre os mesmos de forma eficaz.

### **2.1.1 Mix de marketing**

O pensamento de marketing sobre qualquer produto e/ou serviço costuma se basear em quatro “pilares” básicos de sustentação para definição e manutenção de sua estratégia no mercado, a saber: produto, preço, promoção e praça. Esses quatro fatores de análise juntos são denominados pela literatura de marketing como sendo o mix de marketing, composto de marketing ou ainda, como os Quatro P’s, que são apresentados de forma detalhada a seguir:

- a) Produto: na acepção de Kotler e Keller (2012, p. 348) “Produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações informações e ideia”. Logo, adiciona-se que cabe à empresa identificar de forma exata quais produtos ela deseja ofertar ao seu público-alvo, ajustando as características destes às necessidades dos seus consumidores, a fim de garantir a satisfação dos clientes ao mesmo passo que atinge seus resultados organizacionais;
- b) Preço: para Sampaio e Magalhães (2007, p. 34) o preço “é o esforço exigido do consumidor final”, ou seja, é aquilo que o consumidor precisará pagar e/ou investir para concluir a aquisição do produto. À vista disso, Felipe Junior (2007, p.130) ressalta que “as pessoas compram um bem ou utilizam um serviço quando sentem que o preço é justo” e, assim sendo, percebe-se a relevância da precificação para garantir a comercialização adequada dos produtos e/ou serviços de determinada empresa;
- c) Promoção: “A promoção é a comunicação de qualquer incentivo que aumente o valor básico de um produto durante um período limitado, de forma a estimular os

membros do canal e as pessoas das equipes de venda a vendê-lo e os consumidores a comprá-lo” (NICKELS; WOOD, 1997, p. 354). Na ótica de Freirias (2003) a promoção de bens envolve aspectos como: a promoção de vendas, propaganda, publicidade, força de vendas, relações públicas e o marketing direto. Consequentemente, a empresa deve dar ênfase nos aspectos que se apresentam como mais importantes de acordo com o produto vendido e o público que ela deseja alcançar; e,

- d) Distribuição: Magalhães e Sampaio (2007, p. 34) apregoam que distribuição é “[...] o local de venda e de disponibilização do produto ou serviço”. Portanto, entende-se que a distribuição consiste no processo de tornar o produto disponível para o consumo dos clientes em determinada localização e para tal, a empresa precisa gerenciar de forma eficaz seu canal de marketing, que no entender de Nickels e Wood (1997) consiste na rede de parceiros que auxiliam na distribuição dos produtos, tornando-os de fácil acesso aos consumidores.

Desta maneira, percebe-se que o marketing participa de todo o processo de desenvolvimento e produção de produtos a serem comercializados por determinada empresa, abrangendo atividades como desenvolvimento de produtos, preço, promoção e distribuição/praza (FELIPPE JUNIOR, 2007). E, em essência, pode-se afirmar que para obter eficiência nas estratégias e práticas de marketing a empresa precisa conhecer muito bem o composto mercadológico de seus produtos, pois só assim conseguirá conhecer, decidir e agir sobre estes, tomando as decisões mais assertivas possíveis (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

Por reconhecer que as análises de marketing com vistas aos Quatro P’s são principalmente voltadas aos clientes pessoas físicas e consumidores de forma geral, na sequência apresentam-se os pensamentos de marketing direcionados aos clientes corporativos, que são foco deste estudo.

### **2.1.2 Marketing B2B**

O marketing de empresa para empresa, mais conhecido como marketing B2B, possui algumas diferenças em relação ao marketing empresa consumidor, tendo em vista que o primeiro torna-se muito mais complexo devido ao número de pessoas e atores envolvidos. Na

ótica de Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004, p. 170) “os executivos de marketing B2B têm de considerar os distribuidores, revendedores, varejistas e parceiros de suas companhias quando desenvolvem estratégias de marketing”, pois os produtos e/ou serviços corporativos englobam alguns ou todos esses atores citados, que de forma indireta podem influenciar as estratégias de marketing de determinada empresa.

Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) advogam que as compras efetuadas por clientes corporativos normalmente envolvem altos valores monetários e grande número de pessoas para a tomada de decisão, por isso a empresa que deseja fazer a comercialização deve estar atenta a todos os envolvidos neste processo, para garantir que estes reconheçam as vantagens de fechar determinado negócio com sua empresa.

Outra característica importante da comercialização com clientes empresariais é o grau de flexibilidade e personalização que a empresa deve oferecer em relação aos seus produtos e/ou serviços, haja vista que por se tratar de aquisições grandiosas existem várias empresas concorrentes desejando atender às necessidades deste perfil de clientes (KOTLER, 2000).

No ponto de vista de Hutt e Seph (2002) o marketing B2B é bastante dependente do marketing de relacionamento e, por isso, as empresas devem gerenciar de forma cuidadosa suas relações com clientes corporativos, a fim de construir relacionamentos duradouros que levem o cliente a retonar a empresa quando forem necessárias novas compras ou até mesmo aumentar o volume de produto e/ou serviço consumido.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento sempre existiu, porém nos últimos anos as empresas veem direcionando seus esforços para o desenvolvimento deste. A relevância para as empresas de investir em marketing de relacionamento se justifica, conforme Stone e Woodcock (1998), pelo fato de que ganhar novos clientes custa muito mais caro do que manter os já conquistados.

Por sua vez, McKenna (1997, p. 105) afirma que “O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado”. Assim sendo, pode-se apontar que esta vertente do marketing visa à construção de relacionamentos sólidos, duradouros e benéficos entre a



empresa e seus clientes, bem como com outros grupos de interesse, tais como fornecedores e parceiros de negócios em geral (NICKELS; WOOD, 1997).

Barreto e Crescitelli (2013) atestam que as ações de marketing de relacionamento exigem que empresa faça adaptações em todo seu processo de interação com os clientes, incluindo uma mudança de cultura, que objetive transformar as ofertas da empresa em valor para os clientes, adaptando assim seus produtos e serviços às necessidades destes.

Logo, Stone e Woodcock (1998) apregoam que o marketing de relacionamento deve ser encarado como um investimento, pois no curto prazo os dados contábeis indicarão que não há grandes benefícios perceptíveis. No entanto, no longo prazo a empresa perceberá o aumento na retenção e a lealdade de seus clientes, o que os fará consumir mais de seus produtos e/ou serviços. Portanto, percebe-se que ao longo dos anos a organização terá maiores índices de lucratividade por cliente.

De acordo com Stone e Woodcock (1998) não são só as empresas que percebem e dão importância aos relacionamentos, os clientes também esperam que as empresas gerenciem seus relacionamentos com eles para obterem algumas vantagens, a saber:

- a) Na solicitação de um novo serviço as informações que se façam relevantes sejam utilizadas a fim de melhorar a prestação do mesmo;
- b) Ao longo dos anos a empresa registre informações importantes sobre seus hábitos de consumo, fazendo que chegue aos clientes aqueles produtos que possam lhes interessar, ou seja, determinando seu perfil de consumo para que o que chegue a ele seja o que o mesmo deseja adquirir;
- c) Relacionamentos estabelecidos anteriormente influenciem os novos contatos de forma positiva, garantindo certas facilidades nos novos negócios, como condições diferenciadas de pagamento e outros diferenciais; e,
- d) Desfrutem dos benefícios que os anos de lealdade à sua empresa possam lhes proporcionar.

Assim sendo, Stone e Woodcock (1998, p. 16) defendem que “quanto melhor for o relacionamento que você tiver com eles, mais dúvida terão quanto a comprar de seus concorrentes”, ou seja, o peso de um bom relacionamento pode ser decisivo na mente do consumidor no momento da compra, pois ele não considerará apenas o produto ou serviço em si, mas sim todo o suporte e contato que sua empresa lhe oferece sempre que surge a necessidade de um esclarecimento ou serviço adicional.

Além disso, Stone e Woodcock (1998, p. 16) declaram que:

As informações sobre seus clientes e sobre o estado de relacionamento entre eles e sua empresa assumem uma posição de destaque na lista de expectativas do cliente. Assim, no centro da abordagem do marketing de relacionamento de muitas empresas está o banco de dados do cliente.

Dessa maneira, a discussão apresentada a seguir diz respeito ao gerenciamento de informações por meio de bancos de dados e CRM's utilizados para a construção e manutenção do marketing relacional.

### **2.2.1 Banco de dados e CRM voltados ao marketing de relacionamento**

No entender de McKenna (1997) a tecnologia já foi considerada por muitas empresas como sendo um empecilho ao marketing, algo que reduziria os relacionamentos e a pessoalidade no contato com os consumidores. Contudo, esta visão foi alterada e desde o final do Século XX as empresas recorrem às tecnologias para construir relacionamentos com seus mercados-alvo e a exemplo disso pode-se citar o uso de banco de dados e CRM's.

Sobre essa questão, Schultz, Tannernbaum e Lauterborn (1994, p. 57) apregoam que “A melhor maneira de se estabelecer sistemas de comunicações de relacionamento de mão dupla é através de alguma forma de bancos de dados ou do programa de base de dados mercadológicos”.

Na concepção de Nickels e Wood (1997, p. 350):

O marketing de banco de dados é o processo de coletar informações a respeito dos clientes atuais e potenciais, armazenar estes dados em arquivos de computadores e analisar os dados para descobrir a melhor forma de iniciar ou reforçar relacionamentos de troca lucrativos de longo prazo.

Como mencionado, pode-se afirmar que o banco de dados é uma ferramenta que auxilia a empresa no processo de ajuste das ofertas às demandas e desejos dos clientes, tornando as propagandas, publicidades e esforços de vendas mais assertivos e eficazes.

Visando a continuidade do uso de informações na construção de relacionamentos as empresas têm recorrido ao CRM. À vista disso, SWIFT (2001, p.86) advoga que a “gerência de relacionamento com o cliente é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

Dessa forma, para que o CRM se consolide de forma a agregar às estratégias de marketing da empresa, faz-se necessário que este seja integrado a tudo que a empresa faz, registrando toda e qualquer transação que se estabeleça com clientes, fornecedores e demais parceiros, pois sem o registro de dados históricos e o gerenciamento detalhado destes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido (SWIFT, 2001).

Por sua vez, Stone e Woodcock (1998) salientam que para um banco de dados/CRM contribuir com as estratégias de marketing de relacionamento da empresa é preciso também ter cuidado em relação aos seguintes aspectos envolvidos: guardar apenas informações úteis, especificar os dados que se destinam a cada área; atentar para a adequação e confiabilidade das fontes de dados; e, armazenar os dados zelando por sua integridade, evitando duplicidades e dados incompletos que possam vir a comprometer a tomada de decisão da área de marketing. Portanto, pode-se concluir que a informação quando bem gerenciada, por meio de sistemas de banco de dados e CRM's, pode contribuir para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

## **2.2.2 Os 11C's do marketing de relacionamento**

Sob a ótica do marketing de relacionamento, Gordon (2001) expandiu o alcance dos Quatro P's tradicionais de marketing, formulando assim o que ele denomina como os 11 C's, pois em sua interpretação o marketing de relacionamento exige que a empresa esteja voltada aos processos e à todos os demais aspectos que possam influenciar seu relacionamento com os clientes e consumidores e, dessa forma, Gordon (2001) elencou os seguintes componentes:

- a) **Cliente:** o marketing relacional define quais clientes serão atendidos, de que forma será realizado o atendimento destes, quais estratégias serão implementadas, bem como quais são os objetivos da empresa em relação a cada cliente;
- b) **Categorias:** este componente visa à definição das categorias de produtos e serviços a serem ofertados, bem como seu alcance no mercado onde se deseja atuar;
- c) **Capacidade:** refere-se à capacidade da empresa de criar valor para o cliente e mantê-lo, independente das demandas;

- d) Custo, lucratividade e valor: é o trabalho do marketing voltado a criação de oportunidades de novos rendimentos compartilhados entre a empresa e seus clientes, podendo incluir ainda fornecedores;
- e) Controle do contato com os processos monetários: visa garantir o recolhimento do dinheiro gerado a partir de transações;
- f) Colaboração e integração: estão associados à criação de relacionamentos colaborativos e integrados entre a empresa e o cliente, que visam melhorias para ambas as partes, por meio de estratégias de negócios compartilhadas;
- g) Customização: refere-se à customização do produto ou serviço, bem como seus aspectos secundários, tais como a logística e as preferências dos clientes e consumidores;
- h) Comunicação, interação e posicionamento: é a forma de promoção dos produtos e/ou serviços;
- i) Cálculo sobre o cliente: consiste no mapeamento do desempenho da empresa na mente dos clientes, como por exemplo, o uso de pesquisas de mercado;
- j) Cuidados com o cliente: é o cuidado que a empresa tem ao atender o cliente, buscando atendê-lo da melhor maneira possível, utilizando todos os recursos que estão ao seu alcance a fim de promover um atendimento com excelência; e,
- k) Cadeia de relacionamento: representada por todas as ligações e interações da empresa com outras entidades, tendo sempre como foco o cliente.

Desse modo, entende-se que marketing de relacionamento requer um esforço essencial da empresa para com seus clientes e consumidores, de maneira que todas as suas estratégias e ações tenham como objetivo final o estreitamento dessas relações, gerando relacionamentos de longo prazo e, por consequência, benefícios mútuos para as partes envolvidas. Ainda visando à construção de relacionamentos duradouros, a área de marketing elencou os 30 R's do marketing relacional que são detalhados no tópico seguinte.

### **2.2.3 Os 30 R's do marketing voltados ao relacionamento**

Nas discussões iniciais sobre o marketing de relacionamento, era possível perceber um viés, por parte das empresas, para a construção de relacionamentos prioritariamente com seus clientes e consumidores. Contudo, a partir da evolução destas discussões, autores como

Nikels e Wood (1997) e Gummesson (2005), passaram a inserir neste contexto a criação de relacionamentos não apenas com clientes e consumidores, incluindo também relacionamentos com os mais diversos parceiros de negócio, tais como fornecedores e governo, por exemplo.

Portanto, diferentemente dos 11C's apresentados anteriormente, que eram voltados aos clientes, os 30 R's voltam-se para todos os parceiros e *stakeholders* que a empresa se relaciona. E, dessa forma, Gummesson (2005) faz uma classificação dos 30 R's do marketing relacional em quatro grupos, a saber: relacionamentos de mercado clássicos (R1 ao R3), relacionamentos de mercado especiais (R4 ao R17), megarelacionamentos (R18 ao R23) e os nanorelacionamentos (R24 ao R30). À vista disso, apresenta-se no Quadro 1 os 30 R's elencados por Gummesson (2005).

Quadro 1 - Os 30 R's do marketing relacional.

R 1	Relacionamento entre empresa e o cliente.
R 2	Relacionamento entre consumidor, fornecedor e competidor.
R 3	Relacionamento da empresa com seu canal de distribuição.
R 4	Relações por meio de profissionais de marketing de turno integral ou meio turno, como é o caso do departamento de vendas.
R 5	Relacionamento entre o consumidor e o prestador de serviços.
R 6	Relações entre o consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado.
R 7	Relação com o comprador do comprador.
R 8	Relacionamento próximo versus relacionamento distante.
R 9	Relacionamento com o cliente/consumidor insatisfeito.
R 10	Relacionamento de monopólio.
R 11	Relação com o cliente como um membro de grupo especial.
R 12	Relacionamento via meios eletrônicos.
R 13	Relacionamentos com marcas, símbolos e objetos.
R 14	Relações não comerciais: com cidadãos e órgãos governamentais.
R 15	Relacionamento verde/ambiental.
R 16	Relacionamentos baseados na lei.
R 17	Relações com redes criminais.
R 18	Relacionamento de redes pessoais e sociais.
R 19	Megamarketing.
R 20	Relacionamentos de alianças mercantis.
R 21	Relacionamentos do conhecimento.
R 22	Mega alianças que mudam as condições básicas para o marketing.
R 23	Relacionamento da mídia de massa.
R 24	Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da empresa.
R 25	Relacionamento com o cliente interno.
R 26	Relacionamento orientado para qualidade e para o consumidor.
R 27	Marketing interno.

R 28	Relacionamento bidimensional.
R 29	Relacionamento com provedores externos de serviços de marketing.
R 30	Relação entre financiador e proprietário.

Fonte: Adaptado de Gummesson (2005).

No grupo dos relacionamentos de mercado clássicos estão contemplados aqueles R's que se destinam a tratar dos relacionamentos de mercado que são comuns a maioria das empresas, independente de área de atuação ou porte da mesma (GUMMESSON, 2005).

Os relacionamentos de mercado especiais, por sua vez, enfatizam aspectos específicos acerca das inúmeras possibilidades de relacionamentos que uma empresa pode apresentar. Surgem nesta categoria uma série de relacionamentos que antes fora pouco discutido pelo marketing, mas que a partir da evolução dos mercados, passaram a ser base de estudo desta área, a fim de construir relacionamentos duradouros com diversos agentes que não se limitam mais a clientes, fornecedores e concorrentes.

Já, os megarrelacionamentos são aqueles que vão além das relações de mercado, envolvendo maior volume de agentes e/ou indivíduos, bem como mais órgãos e instituições, incluindo assim relações econômicas, sociais e relacionamentos com a sociedade em que a empresa atua. Portanto, nas palavras de Gummesson (2005) os megarrelacionamentos tornaram-se a base para o desenvolvimento dos relacionamentos de mercados clássicos e especiais citados anteriormente e, desse modo, fortalecem a rede de relações de determinada empresa.

Na ótica de Gummesson (2005) os nanorelacionamentos também estão voltados ao mercado, mas de forma indireta, uma vez que estes visam à melhoria e a construção de relacionamentos internos na empresa, ao contrário dos megarrelacionamentos que visavam aspectos externos. Neste sentido, os nanorelacionamentos são voltados ao público interno da organização, incluindo funcionários, provedores de serviços externos, financiadores e proprietários, fazendo com que todos esses envolvidos se relacionem internamente e, a partir desta integração, consigam entregar melhores resultados ao mercado em que atuam.

## 2.3 FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Partindo da premissa de que a aquisição de novos clientes é mais custosa do que a manutenção dos já existentes, há uma forte tendência das empresas em buscarem estratégias para fidelizar, reter e tornar os clientes leais ao seu negócio.

Destaca-se que, além do custo de atração de novos clientes ser bastante elevado, a perda de um cliente pode trazer prejuízos à imagem da empresa e resultar em propagandas negativas para seu negócio (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). Por isso, frente a mercados tão concorridos, leva vantagem a organização que conseguir traçar planos e abordagens eficazes para fidelizar seus clientes.

Para McKenna (1997, p. 46) “isso significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente”, ou seja, faz parte dos desafios diários do marketing a retenção, a busca pela lealdade e, por consequência, a fidelização dos clientes, diferentemente do que se acreditava antigamente, que o marketing consistia apenas na atração dos mesmos.

No entender de Barreto e Crescitelli (2013) a fidelidade está relacionada a recompra do bem ou serviço, mas principalmente com a preferência e predisposição do cliente em relação à determinada marca, sendo essa preferência resultado da satisfação do cliente acerca de todo o processo de relacionamento com a empresa.

Desse modo, a fidelização pode assim ser entendida como um processo de comunicação e relacionamento com os clientes, onde se deve ouvir de forma cautelosa as exigências e sugestões dos mesmos, identificando por meio de pesquisas juntos a estes, aspectos que os levam a tornarem-se fiéis a determinadas empresas e implementando as mudanças necessárias para fidelizá-los.

Dentre os múltiplos benefícios que um cliente fiel pode proporcionar a determinada empresa pode-se destacar o retorno constante para novas compras, a indicação e defesa dos produtos e/ou serviços junto aos seus amigos e ainda o olhar focado para sua marca, deixando de pesquisar e até “enxergar” os concorrentes (STONE; WOODCOCK, 1998).

Pelos relatos de vantagens expostos, percebe-se o quanto a empresa tem a ganhar se implementar ações com a finalidade de garantir a retenção de seus clientes, sendo que estas não necessariamente são muito custosas e elaboradas. Swift (2001), por exemplo, assegura que tratar clientes de forma profissional e cortez, ouvindo o que os mesmos tem a dizer e excedendo suas expectativas, são alguns dos passos que tendem a fazer com que estes voltem a consumir seus produtos e/ou serviços.

Portanto, nota-se que estas e outras ações que visam à fidelização e retenção de clientes não envolvem grandes investimentos monetários, mas sim um bom treinamento de pessoal, para que estes estejam aptos a atender de maneira eficaz os consumidores, tornando-os clientes fiéis da empresa.

Desse modo, Furlong (1994) defende que o segredo para reter clientes é fazer com que a equipe de funcionários trabalhe voltada a estes, e não aos processos da empresa ou aos seus supervisores, pois isso distrai, tira o foco do cliente e faz com que os funcionários percam a capacidade de identificar as necessidades de seu público, perdendo assim uma chave importante para a fidelização, que são as informações a respeito de gostos, desejos e preferências de seus clientes.

## 2.4 MARKETING DE SERVIÇOS

Ao analisar o mercado e sua evolução, percebe-se que o setor de serviços vem crescendo em ritmo considerável ao longo das últimas décadas. Para Giansi e Corrêa (1996), alguns fatores que aumentaram a demanda por serviços nas últimas décadas são: o desejo por melhor qualidade de vida, mais tempo de lazer, urbanização, mudanças demográficas e socioeconômicas, a evolução tecnológica e aumento da sofisticação e exigências dos consumidores.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) sinalizam outros dois motivos para justificar o crescimento deste setor, a saber: a forte comoditização dos bens, já que uma vez transformados em *commodities*, esses passam por intensas e contínuas pressões para baixar seus preços, ao mesmo passo em que precisam manter sua qualidade frente aos concorrentes; e, o segundo motivo citado refere-se ao fato de que os clientes buscam soluções para os produtos adquiridos, isto é, quando compram um produto já estão querendo adquirir junto os possíveis serviços que complementarão o desempenho do bem adquirido.

Dessa forma, pode-se perceber que as empresas que antes focavam seus negócios apenas em manufatura passaram a migrar sua atenção, englobando também os serviços e mesclando seus negócios, como é o caso da maioria das empresas de tecnologia, que ofertam tanto o *hardware* quanto o *software*, afim de “prender” o cliente a sua empresa, oferecendo tudo que ele precisa em um único lugar (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).



Assim sendo, nas palavras de Las Casas (2006, p. 17) os “Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Dessa forma, pode-se interpretar que o serviço está muito ligado a vivência, a uma experiência e não ao aspecto físico. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 04) corroboram ao afirmar que “Serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”.

Neste sentido, Grönroos (2003) sublinha que serviços são processos que envolvem uma série de variáveis, tarefas, pessoas e clientes, por isso pode ser considerado complicado quando comparado aos produtos.

Devido a essa complexidade exposta, Cobra e Zwarg (1986) defendem a necessidade das empresas prestadoras de serviços analisarem seu portfólio com vistas ao composto de marketing de serviços, constituído pelos Quatro A's desenvolvidos por Raimar Richers, que são: análise, adaptação, ativação e avaliação.

A análise visa promover a integração da empresa com o ambiente externo. Dessa forma, são utilizadas pesquisas de marketing para identificar necessidades não atendidas de clientes e também perceber quem são os clientes potenciais. A adaptação, por sua vez, torna-se uma etapa relevante a ser pensada, pois levará a empresa a adaptar o *design*, a embalagem, a marca e os serviços de modo a satisfazer seus clientes, aumentando assim sua aderência ao mercado (RICHERS, 1980 *apud* COBRA; ZWARG, 1986).

Em continuidade, a ativação apresenta-se como um processo crucial, que deve ser detalhadamente pensado para que o serviço conquiste o mercado. Nesta etapa percebe-se os primeiros passos da empresa para fazer contato com o mercado, pois engloba as seguintes ações: distribuição e logística, marketing direto, propaganda, promoção de vendas, o merchandising e as relações com poderes políticos e com o público.

Desse modo, na acepção de Richers (1980, *apud* COBRA; ZWARG, 1986) a etapa concluinte de análise do serviço é a de avaliação, onde deve ser realizada uma auditoria de marketing para comparar os recursos alocados e os resultados obtidos, a fim de promover reforços que se façam necessários para garantir que a empresa alcance seus objetivos no que se refere ao serviço inserido no mercado.

### 2.4.1 Características dos serviços

Para Grewal e Levy (2012) o marketing de serviços difere do marketing de bens devido a quatro diferenças fundamentais envolvidas na prestação de serviços: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

A intangibilidade é uma das características mais marcantes dos serviços quando comparados aos bens, pois os serviços não podem ser tocados fisicamente, eles resumem-se a uma experiência a ser vivida pelos clientes (NICKELS; WOOD, 1997).

Na ótica de Kotler e Keller (2012, p. 385) “Enquanto os bens materiais são fabricados, estocados, distribuídos e mais tarde consumidos, de modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”, ou seja, são inseparáveis. Todos os processos acontecem ao mesmo tempo na prestação do serviço e, dessa forma, estes se tornam ainda mais complexos.

Outro aspecto importante a considerar é que quanto mais pessoas são necessárias para prestar um serviço, maiores são as chances de haver variabilidade na qualidade deste, visto que as pessoas agem de forma diferente e cada novo comportamento contribui para a variabilidade na execução do serviço prestado (GREWAL; LEVY, 2012). Desse modo, fornecer serviços padronizados torna-se uma tarefa difícil que deve ser muito bem administrada por empresas que atuam neste ramo.

Nickels e Wood (1997) argumentam sobre a impossibilidade de estocagem dos serviços, isto é, ao fato de serem perecíveis, em razão de que os serviços são “consumidos” ao mesmo tempo em que são prestados e, portanto, não é possível criá-los e depois estocá-los, tudo ocorre ao mesmo tempo, de forma simultânea, exigindo habilidade do prestador para que o serviço seja prestado de maneira qualificada.

Além das características citadas, que são comumente identificadas pelos estudiosos da área de serviços, Grönroos (2003) sublinha outros aspectos que diferem os serviços dos produtos, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças entre bens físicos e serviços.

<b>Bens Físicos</b>	<b>Serviços</b>
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interação comprador-vendedor

Clientes não participam (normalmente) do processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Adaptado de Grönroos (2003).

Logo, baseado no conhecimento destas características estruturais dos serviços, entende-se o quão elevado pode ser o grau de heterogeneidade em relação a dois serviços prestados por uma mesma empresa, uma vez que cada processo de serviço é dependente de uma série de variáveis que dificultam sua padronização por completo, devendo a empresa estar atenta a todos os aspectos envolvidos à sua prestação de serviços, a fim de garantir a satisfação de seus clientes.

#### 2.4.2 O pacote de serviços

Conforme explicitado, os serviços contam com os clientes como parte integrante de seu processo de produção e, para a avaliação dos clientes sobre os serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) defendem a existência de um pacote de serviços, que engloba uma série de aspectos que são considerados pelos clientes para a construção de sua percepção acerca da prestação dos mesmos. O referido pacote é composto pelos seguintes aspectos:

- a) Instalações de apoio: consiste nos recursos físicos necessários para a prestação do serviço;
- b) Bens facilitadores: são materiais oferecidos que são complementares ao serviço essencial ou materiais para reposição e continuidade do serviço;
- c) Informação: apresenta-se como fundamental para uma prestação de serviço eficiente e personalizada, pois quanto mais informações sobre determinado cliente maiores são as chances que a empresa tem de oferecer um serviço que vá satisfazê-lo;
- d) Serviços explícitos: são benefícios imediatos e facilmente percebidos pelos clientes após a prestação do serviço, é o essencial, aquilo que o serviço se propõe a oferecer; e,

- e) Serviços implícitos: são benefícios superficialmente percebidos pelos clientes, não são essenciais, porém podem ser o algo a mais para fidelizar o cliente.

Dessa forma, pode-se afirmar que os serviços têm necessidades de diferentes pacotes e cabe à empresa identificar qual o pacote mais adequado para o tipo de serviço que esta presta, pensando sempre no perfil dos clientes que se deseja atender e suas necessidades.

### **2.4.3 Estratégias de marketing de serviços**

Na interpretação de Las Casas (2006, p.53) “A estratégia de marketing de serviços refere-se à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação”. Essa definição pode até parecer lógica do ponto de vista do mercado, porém não representa o que realmente é praticado pela maioria das empresas, principalmente pelas prestadoras de serviços que são as mais ameaçadas diante das constantes mudanças ocorridas no mercado.

Neste sentido, Grönroos (2003) advoga que a definição estratégica de marketing de serviços sempre resultará em uma estratégia voltada ao cliente, com pequenas especificidades de uma empresa para outra, mas ainda assim o cliente será o centro de atenção. Dessa forma, entende-se que a estratégia de serviço visa atender com excelência as expectativas e necessidades dos clientes e, para tal, Cobra e Zwarg (1986) definem etapas a serem cumpridas para que a empresa chegue à delimitação de sua estratégia de marketing de serviços, a saber:

- a) Definição clara, flexível e abrangente de qual(is) é(são) o(s) serviço(s) da empresa;
- b) Definição geral das necessidades dos clientes;
- c) Definição dos mercados a serem atendidos;
- d) Definição da tecnologia utilizada hoje e no futuro;
- e) Definição do nível de oferta de serviços e sua estrutura de distribuição; e,
- f) Avaliação das competências, vantagens competitivas e limitações da empresa;

Todas essas etapas expostas levarão a empresa a elucidar qual seu cenário atual e para onde ela deseja caminhar, refletindo sobre qual segmento de clientes ela vai atender e como fará isso e, determinará por fim, sua estratégia de atuação, que de acordo com a literatura do tema são inúmeras possíveis.

Na entender de Cobra e Zwarg (1986) as empresas de serviços, de forma geral, têm quatro possibilidades de estratégias para seguir, que são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Estratégias de marketing de serviços.

Consolidação	Adequada quando a empresa enfrenta ou espera enfrentar dificuldades e prefere recuar para garantir sua sobrevivência ou estabilidade.
Crescimento	Adotada quando a empresa deseja crescer no seu mercado atual.
Diversificação	Recomendável para empresas que desejam ampliar o escopo de seu negócio, podendo ser também uma forma de impulsionar seu crescimento.
Ação Social	Indicada para empresas que desejam se promover perante a sua comunidade e fixar sua imagem na sociedade.

Fonte: Adaptado de Cobra e Zwarg (1986).

Na acepção de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), por sua vez, as empresas podem adotar estratégias de serviços baseadas nos critérios de complexidade e divergência do serviço prestado, a fim de se posicionarem diante de mercados competitivos.

Logo, quando a empresa opta por uma estratégia de baixa complexidade, por exemplo, ela escolhe atuar com uma gama de serviços pequena e bem conhecida, diminuindo assim os riscos de sua atuação e facilitando o atendimento das expectativas de seus clientes, enquanto empresas que decidem atuar com uma estratégia de alta complexidade visam sempre o aumento de ofertas de serviços ou a inclusão de serviços em seu portfólio, como é o caso dos supermercados, que além de comercializar alimentos, com o tempo passaram a agregar outros produtos e hoje possuem outras lojas aglutinadas à sua atividade, tais como farmácias e caixas de banco (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A estratégia caracterizada pela divergência do serviço, por conseguinte, se diferencia pela baixa ou alta divergência. A empresa que sinaliza uma estratégia de baixa divergência é aquela que atende um grande volume de clientes, mas os serviços ofertados são bem estruturados e conhecidos de todos os funcionários, não havendo personalizações para cada cliente. Ao passo que, a estratégia de alta divergência pode ser percebida nas empresas que optam por atuar em nichos, ou seja, atuam de maneira diferenciada das demais e seus clientes estão dispostos a pagar mais em virtude dessa diferenciação.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) sublinham que estas estratégias podem ser mescladas e vão depender da opção feita por cada empresa, assim o posicionamento não fica limitado apenas a uma das dimensões, podendo uma mesma empresa utilizar a estratégia de alta complexidade, combinada a de baixa divergência ou combinações contrárias, por exemplo.

Desse modo, é possível notar que muitas são as possibilidades de estratégias que as empresas prestadoras de serviços têm a adotar. Contudo, para que a adoção de determinada

estratégia seja assertiva, cabe à empresa analisar qual destas fornecerá subsídios suficientes para que a empresa preste seus serviços com a qualidade esperada pelo cliente.

## **2.5 QUALIDADE**

Diante de mercados altamente competitivos, as empresas vivem em uma busca constante pela sobrevivência e, para tal, precisam oferecer produtos e/ou serviços de qualidade a seu público, haja vista que foi o tempo em que garantir a disponibilidade do produto bastava, hoje os desafios são maiores, uma vez que no momento da compra o cliente se depara com inúmeras opções de escolha.

Ao longo do tempo o termo qualidade sofreu diversas interpretações e até hoje sua definição costuma ser motivo para discussão. Nas palavras de Carpinetti (2010), inicialmente a qualidade de um produto era julgada de acordo com seus atributos técnicos, tanto do ponto de vista do produto quanto do seu processo de produção. Posteriormente, a interpretação do termo evoluiu e qualidade tornou-se sinônimo de adequação do produto e/ou serviço ao usuário e por consequência ao uso.

Na atualidade o entendimento que prevalece sobre o termo é a conceituação de qualidade como sendo a promoção da satisfação dos clientes, pois esta interpretação engloba as anteriores e adiciona uma avaliação do ponto de vista das expectativas dos mesmos (CARPINETTI, 2010).

Dessa forma, Campos (1992) e Siqueira (1995) concordam ao definir qualidade como sendo o atendimento das expectativas do cliente, garantindo a satisfação das necessidades destes e adaptando seus produtos de acordo com a preferência dos consumidores, ao ponto de assegurar que o consumidor optará por seu produto e não pelo do concorrente, hoje e no futuro. Consequentemente, pode-se perceber que a qualidade está estreitamente relacionada ao julgamento dos consumidores e desse modo não é definida pela empresa, mas sim pela forma com que esta atua no atendimento das necessidades de seu público.

Em consonância, Berry (1996 p. 33) aponta que “A qualidade é definida pelo cliente. A conformidade com as especificações da empresa não é qualidade; a conformidade com as especificações do cliente é qualidade”.

Portanto, é função do marketing estar atento as necessidades e desejos dos clientes de modo a levar as informações a respeito das preferências dos mesmos às áreas de

desenvolvimento de produtos e/ou serviços da empresa, a fim de garantir que quando estes produtos chegarem ao mercado atenderão as necessidades do cliente, gerando satisfação e, por consequência, sendo julgados como produtos e/ou serviços de qualidade (CAMPOS, 1992).

### **2.5.1 Satisfação do cliente**

Todas as ações que uma empresa realiza no mercado em que atua estão voltadas à garantia da satisfação de seus consumidores e clientes, isso pode ser percebido desde a ideia de desenvolvimento de determinado produto e/ou serviço até o estágio de sua comercialização e distribuição (SAMARA; MORSCH, 2005).

Samara e Morsch (2005) sublinham que a satisfação pode ser medida efetivamente no momento de pós-compra, onde o cliente poderá comparar suas expectativas com o desempenho real do produto ou serviço consumido. Desse modo, quando o cliente identifica lacunas entre o produto e/ou serviço ofertado e o que foi efetivamente entregue, este passa a ter a sensação de insatisfação, concluindo que o produto não teve a utilidade ou desempenho prometido (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Sobre essa questão, Kotler (1998, p.53) sublinha que:

Parece claro que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

Neste sentido, as empresas precisam conhecer quais são as expectativas do público que elas desejam satisfazer, para assim desenvolver produtos e/ou serviços que venham a atender ou até mesmo surpreender seus clientes.

Em vista disso, Samara e Morsch (2005) afirmam que a satisfação pode ser de três tipos: funcional, emocional e de benefícios de uso. A satisfação funcional consiste basicamente na satisfação do consumidor após o uso do produto ou serviço, refere-se à aspectos tangíveis, enquanto a satisfação emocional é atribuída a questões intangíveis, psicológicas, como por exemplo, segurança, status e prestígio que o produto ou serviço trás para o cliente. Já a satisfação de benefícios de uso, por sua vez, tem relação com o valor esperado pelos usuários do produto/serviço.

Diante disso, cabe aos profissionais de marketing avaliar qual dos tipos de satisfação supracitados é mais determinante para seus clientes em relação ao produto e/ou serviço que se deseja comercializar, focando todos os seus esforços na garantia desta.

### **2.5.2 Qualidade em serviços**

Para Grönroos (2003) assim como os profissionais de marketing das empresas produtoras de bens precisam entender quais são as características dos produtos que os tornam de qualidade para os consumidores, os profissionais de marketing de serviços necessitam reconhecer quais são as características dos serviços que os qualificam na percepção dos clientes.

De acordo com Nickels e Wood (1997, p. 205) “o cliente realiza a compra com uma expectativa de qualidade de serviço formada por experiências prévias, necessidades individuais e recomendações pessoais, assim como pelas comunicações da empresa”, ou seja, estes defendem que a avaliação de qualidade é resultado de uma série de fatores, sendo alguns administráveis por parte da empresa e outros nem tanto.

Um desses fatores que não são administráveis pela empresa é a expectativa do cliente, todavia, esse critério demonstra-se crucial no julgamento da qualidade de um serviço, uma vez que os clientes costumam criar uma expectativa quanto à sua prestação, que posteriormente ao consumo será comparada com o desempenho real, chegando assim ao resultado da avaliação da qualidade, que pode ser de superação de expectativa ou discrepância em relação ao que era esperado (NICKELS; WOOD, 1997).

Nickels e Wood (1997) chamam essa discrepância de defasagem do serviço e afirmam que esta é resultado de uma falha por parte da empresa, podendo ser explicada por um dos motivos citados a seguir: má compreensão das expectativas do consumidor, padrões inadequados para o desempenho do serviço, fracasso na produção do serviço de acordo com os padrões esperados, falha na comunicação dos benefícios de maneira realista e promessas exageradas de resultados.

Assim sendo, pode-se afirmar que um serviço mal executado proporciona insatisfação ao consumidor e corrigir esta situação não se trata apenas de garantir a prestação, mas sim de recuperar uma imagem denegrida frente ao público.



Dessa forma, percebe-se o quão importante é para as empresas prestadoras de serviços garantirem a qualidade de seus serviços sob a ótica dos clientes e para isso muitas recorrem ao marketing interno, apregoado por Las Casas (2006) como sendo um fator primordial para desenvolvimento de um serviço de qualidade, uma vez que o serviço é extremamente dependente das pessoas que o prestam.

Além do desenvolvimento de uma cultura favorável entre os colaboradores, o reconhecimento das expectativas dos clientes, como já fora citado, representa a chave para a prestação de um serviço qualificado. À vista disso, Giansesi e Corrêa (1996) apontam algumas dimensões consideradas pelos clientes no processo de geração de expectativa quanto à avaliação da qualidade do serviço, a saber:

- a) Tangíveis: qualidade e/ou aparência física do serviço ou do sistema de operações, como equipamentos, instalações e pessoal;
- b) Consistência: saber o que esperar do serviço;
- c) Competência: habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço;
- d) Velocidade de atendimento: prontidão da empresa e de seus funcionários para prestar o serviço e responder as suas demandas;
- e) Atendimento: o quanto é agradável a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço;
- f) Flexibilidade: ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- g) Credibilidade/segurança: formação de uma baixa percepção de risco no cliente e habilidade de transmitir confiança a este;
- h) Acesso: facilidade que o cliente tem de entrar em contato com o fornecedor do serviço; e,
- i) Custo: quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço.

A partir do reconhecimento desses critérios supracitados e quaisquer outros que sejam considerados pelos consumidores na avaliação da qualidade dos serviços, cabe à empresa prestadora encontrar um método de mensuração da qualidade em serviços e adaptá-lo ao negócio em que atua, a fim de obter um *feedback* dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados.

## 2.6 MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em meio à mercados altamente desenvolvidos e competitivos os clientes passaram a ter acesso facilitado à informações e à ferramentas para comparar suas opções de compra, com isso percebe-se que o preço não é mais o critério que impera na tomada de decisão, mas sim a qualidade do produto e/ou serviço ofertado por determinada empresa.

Assim sendo, na concepção de Zikmund e Babin (2011) os profissionais de marketing têm a responsabilidade de identificar as necessidades de seu público, levando à empresa informações relevantes a respeito das expectativas dos clientes, a fim de garantir que a mesma consiga prestar um serviço qualificado na percepção de seus clientes e consumidores.

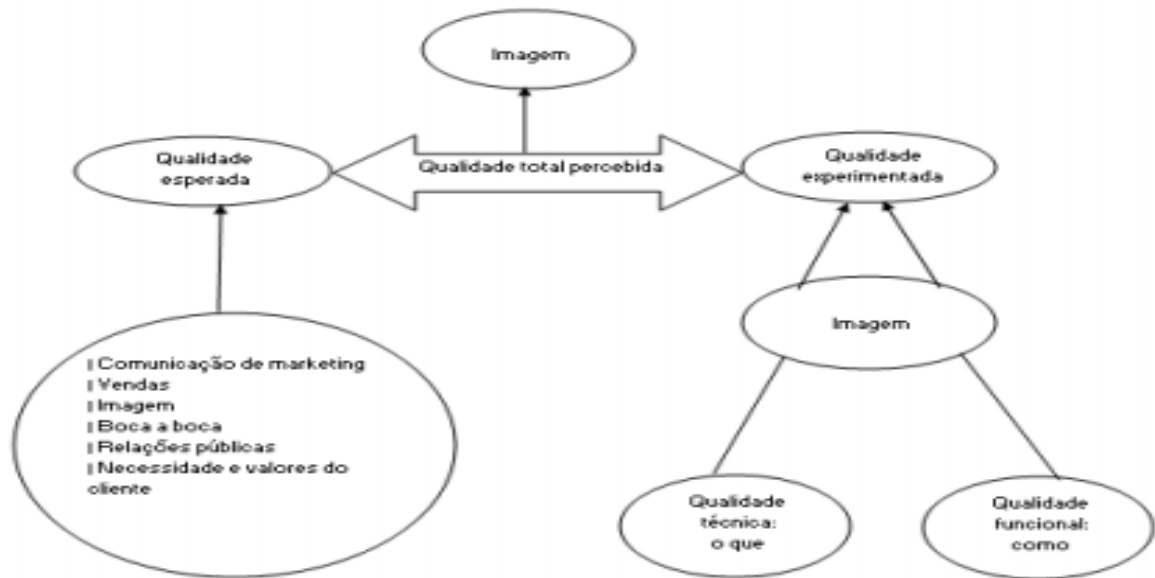
Neste sentido, a avaliação da qualidade em serviços aponta o que os clientes julgam ser importante, qual o desempenho da empresa sob a ótica deles e indica também o que pode ser feito por parte da empresa para aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado (BERRY, 1996). De acordo com a literatura especializada, muitos são os métodos de avaliação da qualidade em serviços, porém no referencial teórico deste trabalho optou-se por fundamentar aqueles que possivelmente poderiam ser utilizados para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., destacando assim as particularidades e forma de avaliação de cada um dos métodos considerados.

### 2.6.1 Método de Grönroos

De acordo com Grönroos (2003) no processo de avaliação da qualidade o que deve ser considerado é a forma como os clientes a percebem em meio à prestação do serviço. Em complemento, este sublinha ainda que essa qualidade de serviços percebida pelos consumidores é resultado da diferença entre a qualidade esperada e a aquela que foi efetivamente experimentada junto ao prestador.

Dessa forma, destaca-se que na ótica de Grönroos (2003) a qualidade de serviço esperada provém de uma série de particularidades consideradas pelos clientes em relação ao prestador como, por exemplo, as vendas, a comunicação de marketing, a imagem da empresa frente ao seu público alvo, as necessidades, entre outros enfoques que podem ser observados na Figura 1.

Figura 1 - Qualidade total percebida.



Fonte: Grönroos (2003, p.90).

No que se refere à qualidade experimentada, por sua vez, Grönroos (2003) argumenta que esta possui duas dimensões: o que e como. A dimensão denominada de “o que” diz respeito à qualidade técnica do resultado, isto é, aquela que o cliente percebe. Já o “como”, trata da qualidade funcional do serviço, explorando aspectos relacionados ao processo e não somente ao resultado final.

Portanto, observa-se que ao traçar a avaliação da qualidade de seus serviços por meio do método desenvolvido por Grönroos a empresa deve estar consciente de que promove uma experiência qualificada ao seu público, bem como consegue criar uma expectativa adequada e que será contemplada na prestação de serviço, evitando assim que a lacuna entre a qualidade esperada e a experimentada seja agravada.

### 2.6.2 Método de Gummesson

O modelo 4Q de oferta de Qualidade desenvolvido por Gummesson muito se assemelha ao elaborado por Grönroos, pois este associa a percepção de qualidade à satisfação das necessidades do cliente. O referido modelo dá ênfase em três variáveis: as expectativas, as experiências e a imagem e marca corporativa.

Cabe destacar também que diferentemente do método de Grönroos que fora desenvolvido com pensamento focado em serviços, o modelo de Gummesson foi elaborado a partir de critérios de avaliação da qualidade de bens e posteriormente foi ampliado à percepção da qualidade em serviços, por entender que as empresas estão se transformando em prestadoras de serviços e a não separação entre a comercialização de bens físicos e serviços está cada vez mais evidente no mercado (GRÖNROOS, 2003).

Dessa maneira, Grönroos (2003) argumenta que em seu método de avaliação da qualidade Gummesson cria conexões, relacionando as variáveis expectativas, experiências e a imagem e marca da empresa com o que o autor chama de 4 Q's da qualidade. De acordo com Grönroos (2003) os 4Q's do modelo de Gummesson são definidos da seguinte forma:

- a) Qualidade do projeto: refere-se à qualidade do planejamento do pacote do produto e/ou serviço de maneira a torná-lo funcional para o cliente, buscando zelar por sua satisfação, pois um erro nesta fase gera falhas no desempenho do serviço e experiências negativas para o cliente;
- b) Qualidade de produção: assim como o projeto deve ser bem elaborado, a produção do bem e/ou serviço precisa ser muito bem executada, cumprindo tudo aquilo que foi projetado, bem como suprimindo as expectativas dos clientes;
- c) Qualidade de entrega: esta se relaciona com a forma satisfatória que o bem ou serviço deve ser entregue ao cliente, considerando as especificações pré-determinadas no projeto, bem como as exigências dos consumidores; e,
- d) Qualidade relacional: é a forma como se promove o relacionamento com os clientes no que diz respeito aos 3 Q's anteriores, ou seja, é a capacidade da empresa de manter relações construtivas e de parceria com seu público.

Assim sendo, o modelo de Gummesson considera que os 4Q's exercem influência direta sobre a avaliação do cliente quanto à qualidade do serviço prestado, atestando que é necessário administrar essas quatro vertentes de maneira satisfatória e equilibrada, pois mesmo que apenas uma delas não pareça adequada na ótica do consumidor isso já afetará imediatamente sua experiência, fazendo com que o serviço seja mal avaliado sob sua percepção.

### 2.6.3 Métrica SERVQUAL

Conforme a literatura especializada, no que se refere aos modelos para avaliação da qualidade em serviços, um dos instrumentos mais popularizados e utilizados é a Métrica SERVQUAL.

De acordo com seus idealizadores, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), este modelo objetiva confrontar as expectativas de qualidade dos clientes em relação a determinado serviço com a real percepção de desempenho do serviço ofertado.

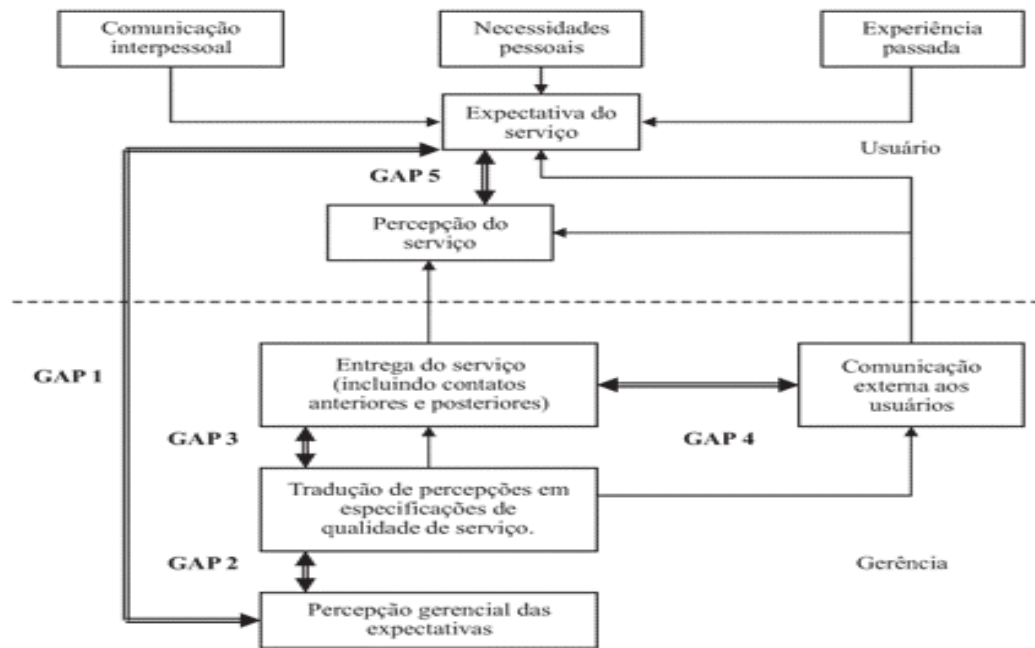
Grönroos (2003) afirma que para chegar à Métrica SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml e Berry realizaram alguns estudos acerca de quais são os critérios determinantes da qualidade em serviços na percepção dos clientes e inicialmente chegaram a 10 dimensões da qualidade percebida em serviços. Estas dimensões definidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) foram: acesso, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, aspectos tangíveis e compreensão sobre o cliente.

Todavia, dando continuidade a esses trabalhos, os idealizadores do método perceberam que os aspectos inicialmente elencados poderiam agrupar-se de modo a reduzirem-se em apenas cinco dimensões, a saber: aspectos tangíveis (visíveis), confiabilidade, receptividade, segurança/domínio e empatia (GRÖNROOS, 2003).

Dessa forma, a Métrica SERVQUAL consiste em um questionário geralmente composto por 22 itens, que são baseados nessas cinco principais dimensões de mensuração da qualidade de serviços. A mensuração de cada item é realizada por meio da escala *Likert*, que varia entre as respostas concordo totalmente a discordo totalmente e em relação a cada um destes critérios o cliente avalia tanto suas expectativas quanto sua percepção sobre o serviço recebido (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Assim sendo, a mensuração da qualidade do serviço é realizada por meio da comparação entre as expectativas dos clientes sobre o serviço e o desempenho real deste, sendo as diferenças ou lacunas entre essas vertentes chamadas de *GAP's*, que podem referir-se ao contexto da empresa ou do cliente, como se observa na Figura 2.

Figura 2 - Modelo dos *GAP's* de qualidade em serviços.



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

O *GAP 1* representa a lacuna entre a expectativa do cliente sobre o serviço e a percepção gerencial da empresa sobre as expectativas dos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Essa discrepância ocorre quando a empresa tem uma visão distorcida das expectativas dos clientes e dessa maneira acaba por ofertar serviços que não satisfazem por completo as expectativas destes.

O *GAP 2*, por sua vez, consiste na discrepância entre a tradução feita por parte da empresa de percepções em especificações de qualidade do serviço e a percepção gerencial das expectativas dos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Já o *GAP 3* refere-se a lacuna entre as especificações de qualidade do serviço e a prestação do mesmo, que por vezes é diferente do especificado, uma vez que a prestação é muito dependente dos funcionários e nem sempre a empresa consegue manter o padrão de atendimento entre estes, devido a variabilidade característica dos serviços.

Em continuidade, o *GAP 4* consiste na diferença entre o serviço prometido ao cliente por meio da comunicação externa e o serviço de fato recebido. E, por fim, o *GAP 5* representa efetivamente a Métrica SERVQUAL, que visa identificar e mensurar a diferença entre as expectativas dos clientes quanto ao serviço e a percepção do desempenho deste.

Assim sendo, pode-se afirmar que o *GAP 5* é o que traduz o modelo SERVQUAL e determina o resultado da avaliação da qualidade do serviço prestado. Porém cabe ressaltar que no *GAP 5* fica subentendida a mensuração dos demais *GAP's*, pois esses medem de forma

mais específica, segundo algum aspecto, as discrepâncias entre expectativa e percepção dos clientes sobre determinado serviço.

#### **2.6.4 Métrica INTQUAL**

O termo INTQUAL é uma “abreviação” de qualidade interna. Portanto, diferentemente dos demais métodos de mensuração da qualidade que já foram ou serão mencionados nesta seção, este modelo visa mensurar a qualidade dos serviços prestados com foco na visão interna da empresa.

Caruana e Pitt (1997 *apud* SOUZA *et al.*, 2011) desenvolveram esta métrica com a finalidade de identificar quais ações devem ser executadas pela administração da empresa para garantir um serviço de qualidade ao consumidor e, assim sendo, o INTQUAL foi desenvolvido com base no modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), utilizando inclusive a escala *Likert* de sete pontos, com variação de respostas que vão desde concordo totalmente a discordo totalmente.

Para Caruana e Pitt (1997 *apud* SOUZA *et al.*, 2011) a qualidade em serviços está estreitamente relacionada ao desempenho do negócio. Desse modo, os autores indicam três variáveis que devem ser consideradas na tentativa de mensuração do desempenho de qualidade de determinada empresa, a saber: retorno sobre o capital investido, crescimento das vendas e opinião dos entrevistados acerca do desempenho da empresa frente aos seus concorrentes e a todo o setor à qual esta pertence.

Destaca-se ainda que de acordo com Caruana e Pitt (1997 *apud* SOUZA *et al.*, 2011) esta métrica é recomendada para identificar relações entre a qualidade e o desempenho empresarial também em instituições não lucrativas, bem como para organizações não governamentais.

### 2.6.5 Métrica SERVPERF

A Métrica SERVPERF surgiu a partir da não concordância de Cronin e Taylor (1992) quanto à forma de mensuração da qualidade em serviços desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), isto é, a Métrica SERVQUAL.

Para Cronin e Taylor (1992), o modelo SERVQUAL apresenta um resultado distorcido quanto à qualidade dos serviços, pois este considera as diferenças entre a expectativa e percepção dos serviços, enquanto a avaliação correta, segundo esses autores, seria considerar apenas a percepção sobre o desempenho real do serviço, como acontece no modelo SERVPERF.

Grönroos (2003, p. 85) corrobora, ao afirmar que “deve-se sempre lembrar que o que conta é a qualidade como percebida por clientes” e dessa maneira, o modelo SERVPERF utiliza os mesmos 22 itens abordados no SERVQUAL, porém não apresenta o confronto entre expectativa e percepção, ou seja, limita-se a identificar a percepção dos clientes sobre o desempenho do serviço recebido, obtendo como resultado à mensuração da qualidade do mesmo.

Esses 22 itens utilizados no processo de avaliação da qualidade do serviço da Métrica SERVPERF estão distribuídos de maneira a contemplar as cinco dimensões descritas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) abrangendo:

- a) Aspectos tangíveis: quanto à localização, facilidade de acesso, vestimentas de funcionários, equipamentos e matérias de trabalho, aparência das instalações, entre outros;
- b) Confiabilidade: quanto à confiança que o prestador passa acerca do serviço prometido, bem como quanto à precisão na prestação do mesmo;
- c) Receptividade: refere-se à atenção dada ao cliente durante o serviço prestado, bem como a forma gentil, ágil e prestativa como ele é tratado;
- d) Segurança: diz respeito à ausência de falhas, de riscos e problemas no serviço prestado; e,
- e) Empatia: é a forma como a empresa se coloca no lugar do cliente a fim de atender da melhor maneira possível suas necessidades, trata-se de um atendimento personalizado, uma atenção especializada para cada cliente.



Sendo assim, na Métrica SERVPERF cada um dos itens que se deseja avaliar em relação a determinado serviço são apresentados em um questionário em forma de afirmações, sendo estas fundamentadas nas cinco dimensões descritas anteriormente, adaptando-as apenas para cada tipo de serviço (CRONIN; TAYLOR, 1992). Neste questionário o cliente tem uma escala *likert* de respostas com sete variações, que vão desde concordo fortemente a discordo fortemente, para representar sua opinião quanto à veracidade da afirmação apresentada, ou seja, sobre o desempenho real do serviço.

Portanto, fundamentados os possíveis métodos de mensuração da qualidade em serviços a serem adotados nesta pesquisa, apresenta-se no Quadro 4 uma síntese destes, a fim de chegar-se a escolha do modelo mais adequado para este estudo.

Quadro 4 - Síntese dos métodos de mensuração da qualidade em serviços.

<b>MÉTODOS</b>	<b>IDEALIZADORES</b>	<b>MÉTRICAS</b>	<b>ASPECTOS CONSIDERADOS</b>
GRÖNROOS	Grönroos	A qualidade percebida pelos consumidores é resultado da diferença entre a qualidade esperada e a experimentada.	Vendas; Comunicação de marketing; Imagem; Comunicação "passa palavra"; Relações públicas e; Necessidades e valores dos clientes.
GUMMESSON	Gummesson	Associa a percepção de qualidade à satisfação das necessidades do cliente.	Expectativas; Experiências e; Imagem e marca corporativa X Os 4Q's (projeto, produção, entrega e relacional).
SERVQUAL	Parasuraman; Zeithaml e Berry	Confronta a expectativa com a percepção da qualidade pelos clientes. A avaliação é pautada nos GAP's identificados.	Aspectos tangíveis; confiabilidade; receptividade; segurança; e, empatia.
INTQUAL	Caruana; Pitt	A mensuração da qualidade tem foco interno (o que administração deve fazer para garantir a qualidade).	Retorno sobre o capital investido, crescimento das vendas e opinião dos entrevistados acerca do desempenho da empresa frente aos seus concorrentes e a todo o setor à qual esta pertence.
SERVPERF	Cronin; Taylor	Considera a percepção do cliente sobre o desempenho real do serviço prestado.	Aspectos tangíveis; confiabilidade; receptividade; segurança; e, empatia.

Fonte: Elaborado pela autora.

Identificadas as especificidades de cada um dos métodos contemplados no Quadro 4 e os respectivos objetivos deste estudo, entende-se que o SERVPERF é o método mais

adequado para ser utilizado na avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., tendo em vista sua clareza, praticidade e amplitude tanto para a empresa, interessada em promover a avaliação de seus serviços, quanto para os clientes que vão avaliá-la. Definido o método, no capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam o presente Trabalho de Conclusão de Curso.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A descrição da metodologia de pesquisa apresenta-se como uma etapa fundamental de qualquer estudo científico. Desse modo, Prodanov e Freitas (2013, p. 126) sublinham que o “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa”. À vista disso, entende-se que os procedimentos metodológicos da pesquisa devem ser descritos de forma clara e fidedigna com o que foi aplicado, para que os leitores compreendam quais foram os processos empregados no desenvolvimento dos conhecimentos, das análises e das conclusões apresentadas no estudo, permitindo a possibilidade de replicação do mesmo a qualquer momento.

Na sequência apresentam-se os aspectos metodológicos da presente pesquisa, que contemplam a caracterização do estudo de acordo com diferentes variáveis de análise, a descrição da população e amostra, a identificação dos instrumentos de coleta e análise de dados e as limitações do referido estudo.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO**

Para fins de entendimento optou-se por apresentar a caracterização deste estudo de forma criteriosa, detalhando-se suas diferentes variáveis.

##### **3.1.1 Quanto à sua natureza**

As pesquisas científicas podem ser classificadas de duas formas no que tange a sua natureza, a saber: básica ou aplicada. Nas palavras de Prodanov e Freitas (2013) as pesquisas básicas são aquelas que buscam gerar novos conhecimentos, sem objetivar a aplicação prática, enquanto as pesquisas aplicadas, normalmente se caracterizam pela aplicação de conhecimentos anteriormente sistematizados, para fins de resolução de problemas organizacionais (ALMEIDA, 2011). Portanto, a referida pesquisa apresenta-se como sendo

uma pesquisa de natureza aplicada, tendo em vista que esta utilizou conhecimentos já desenvolvidos acerca do tema marketing de serviços para propor melhorias à prestação de serviços de uma empresa real, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

### **3.1.2 Quanto aos seus objetivos**

Em relação aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, que no entender de Mattar (1999) consiste em estudos que visam, por meio de instrumentos e objetivos bem estruturados, descrever fatos e/ou fenômenos, a fim de promover soluções a determinados problemas.

Por sua vez, Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62) acrescentam que “A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos”. Desse modo, este estudo coletou e ordenou os dados em função de seus objetivos, para posterior interpretação dos mesmos, a fim de buscar alternativas de ações que a corretora pode adotar para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes corporativos.

### **3.1.3 Quanto à sua abordagem**

Quanto à abordagem, este estudo se caracteriza como pesquisa que utilizou predominantemente técnicas qualitativas de análise. Para Almeida (2011) o estudo de cunho qualitativo é aquele que apregoa o enfoque indutivo na análise dos dados, gerando interpretações e entendimentos sobre os mesmos, dando relevância aos significados atribuídos pelas pessoas a determinados acontecimentos, ações e/ou objetos. Assim sendo, a categorização qualitativa foi atribuída a este estudo, uma vez que a análise de dados deste se pauta, principalmente na caracterização das posturas de marketing em serviços empregadas pela empresa e na percepção dos clientes corporativos sobre a prestação de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

Em menor grau de utilização, o estudo agregou também a abordagem quantitativa, fazendo uso de métodos estatísticos básicos, tais como média aritmética simples, mediana, moda e desvio padrão, para fins de complemento da análise. Sobre essa questão, Souza, Fialho e Otani (2007) relatam que a pesquisa quando contempla a abordagem quantitativa considera que todos os dados, informações e opiniões podem ser quantificáveis, para posterior classificação e análise dos mesmos, como é o caso desta.

### 3.1.4 Quanto aos seus procedimentos técnicos

No que se refere aos procedimentos técnicos adotados, Prodanov e Freitas (2013) fazem uma categorização dos possíveis procedimentos em dois tipos de fontes:

- a) Papel: são chamados assim os procedimentos que têm como fonte de dados papéis, como é o caso da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental; e,
- b) Pessoas: nesta categoria estão contidos aqueles procedimentos em que as pessoas são as fontes de dados, que é o caso da pesquisa experimental, da pesquisa *ex-post facto*, do levantamento, do estudo de caso, da pesquisa-ação e a da pesquisa participante.

Dessa maneira, o presente estudo compreende as duas categorias citadas, tendo em vista que se trata de uma pesquisa bibliográfica e qualifica-se também como estudo de caso da empresa Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

Na interpretação de Almeida (2011) a pesquisa bibliográfica apresenta-se como parte estrutural de estudos da área de administração, pois estes costumam partir da teoria sobre as coisas para sua verificação na prática organizacional, como se deu no referido estudo, que utilizou livros, artigos científicos e outras fontes científicas que abordavam temas pertinentes à pesquisa, a fim de fornecer embasamento teórico para as investigações realizadas acerca da prestação de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

Yin (2005, p. 28) sublinha que “a utilização do estudo de caso torna-se adequada quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos”. Portanto, para chegar aos dados da organização abordada, utilizou-se também o procedimento técnico de estudo de caso, onde se verificou quais posturas de marketing de serviços podem contribuir para a melhoria da prestação de serviços da corretora para com seus clientes corporativos, sob a utilização da Métrica SERVPERF.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na ótica de Malhotra *et al.*, (2005) a população de um estudo consiste na soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características. Neste sentido, o presente estudo foi constituído por duas populações. Sendo que a primeira consiste no público interno da corretora pesquisada e resultou em uma amostragem intencional composta por três indivíduos: o gestor executivo, o gerente administrativo e a gerente comercial da empresa.

A segunda população é mais abrangente e foi composta pelos clientes corporativos do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., conjunto este integrado por sete grandes clientes, sendo estes empresas, fundações, associações e órgãos do governo que por questões particulares tiveram suas identidades preservadas ao longo desta pesquisa, sendo identificadas a partir de nomes fictícios. Portanto, para obter a percepção dos clientes corporativos quanto à qualidade dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. foram coletados dados de todos aqueles funcionários dessas organizações que se relacionam com a corretora e utilizam de sua prestação de serviço.

Para fins de ilustração, apresenta-se o Quadro 5 com a distribuição da população composta pelos clientes corporativos da corretora, identificando o respectivo número de respondentes que foram fonte de coleta de dados em cada um dos sete clientes corporativos.

Quadro 5 - População de clientes corporativos.

Cliente 1	Associação ALPHA	5 Funcionários respondentes
Cliente 2	Associação BETA	3 Funcionários respondentes
Cliente 3	Associação GAMMA	3 Funcionários respondentes
Cliente 4	Fundação DELTA	3 Funcionários respondentes
Cliente 5	Órgão do governo EPSILON	3 Funcionários respondentes
Cliente 6	Empresa ZETA	1 Funcionário respondente
Cliente 7	Secretária do Estado ETA	1 Funcionário respondente
Total de Respondentes		19 respondentes

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim sendo, esta população representada no Quadro 5 resultou em 19 pessoas, que foram submetidos à coleta de dados, haja vista que estas estabelecem relacionamento diário com a corretora e tem conhecimento suficiente sobre a prestação de serviço da empresa para promover sua avaliação.

Portanto, em função do razoável tamanho desta população, optou-se por realizar um censo, envolvendo todos os clientes corporativos ao invés de amostragem, pois se entende que optando pelo uso de censo a pesquisa tornou-se mais representativa, uma vez que seu principal objetivo está estreitamente relacionado com a avaliação realizada pelos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pela corretora.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No entender de Lakatos e Marconi (2003) existem diversos instrumentos para realização de coleta de dados, que variam de acordo com as particularidades do estudo ou com o tipo de investigação que se pretende realizar, como exemplo, pode-se citar: documentos, observação, entrevista, questionário, entre outros. Por contemplar diferentes populações, com suas características e objetivos de análise distintos, esta pesquisa fez uso de dois instrumentos de coleta de dados, que foram: entrevista semiestruturada e questionário fundamentado na Métrica SERVPERF.

A entrevista semiestruturada, no enfoque de Almeida (2011), permite certa flexibilidade para que o pesquisador faça perguntas complementares que não estavam previstas no roteiro, mas mostraram-se pertinentes no momento de sua realização. Por isso, este foi o instrumento explorado para a coleta de dados da primeira população, composta por três entrevistados, o gestor executivo do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. e os gerentes administrativo e comercial da supramencionada empresa, sendo esta etapa de coleta realizada entre os dias 22/09/2015 e 29/09/2015.

O questionário, por sua vez, é um instrumento muito utilizado em pesquisas, pois possibilita medir com precisão o que se deseja, sem que o respondente precise se identificar e devido ao anonimato, este provavelmente irá expor de forma sincera sua percepção sobre determinada questão (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Assim sendo, para fins de coleta de dados da segunda população, composta pelos clientes corporativos da corretora, este estudo utilizou um questionário composto por 25 questões afirmativas e uma vigésima sexta questão aberta para que os clientes expusessem sugestões de melhoria aos serviços prestados pela corretora. Torna-se válido ressaltar que todo o questionário foi elaborado com base nas cinco dimensões de avaliação da qualidade

dos serviços da Métrica SERVPERF, que são: aspectos tangíveis, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia.

Neste contexto, para assegurar a eficiência e confiabilidade do referido instrumento, após sua elaboração inicial foi realizado um pré-teste com cinco respondentes, que possuem características semelhantes à população a qual o questionário foi aplicado e, a partir deste processo, foram feitos os ajustes necessários para garantir a eficácia do instrumento de coleta de dados.

A efetiva coleta de dados por meio de questionários foi realizada em parte de forma presencial e parte via *e-mail*, respeitando a preferência e disponibilidade de cada respondente, compreendendo o período de realização do dia 22/09/2015 até o dia 09/10/2015.

Na sequência, a análise dos dados foi feita em duas etapas distintas. Primeiro, para análise dos dados coletados por meio da entrevista semiestruturada, fez-se necessária à transcrição das respostas dos entrevistados de maneira detalhada e organizada, seguindo os respectivos questionamentos do roteiro. E, em um segundo momento, foram tabulados os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários aos clientes corporativos da corretora, sendo que este procedimento se deu por meio Programa *Microsoft Excel*, que organizou as respostas de forma padronizada e permitiu posterior geração de cálculos estatístico básicos, para fins de complementação de análise e apresentação dos resultados. Dessa forma, o Quadro 6 é apresentado para elucidar como cada objetivo desta pesquisa foi respondido.

Quadro 6 - Síntese dos procedimentos de análise e coleta de dados.

<b>COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento de Coleta</b>	<b>Unidade de análise</b>
a) Caracterizar as posturas de marketing de serviços que vem sendo utilizadas pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. em relação aos seus clientes corporativos;	Entrevista Semiestruturada.	Público interno da corretora (gestor executivo, gerente administrativo e gerente comercial): 3 respondentes.
b) Mensurar a percepção dos clientes corporativos quanto aos serviços ofertados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., por meio da Métrica SERVPERF, identificando aspectos críticos que levam a satisfação e/ou insatisfação; e,	Questionário Fundamentado na Métrica SERVPERF.	Clientes corporativos: 19 respondentes.



c) Sugerir, dentro do possível, ajustes para o marketing de serviços da corretora em estudo, a fim de aprimorar sua prestação de serviços, bem como seu relacionamento com seus clientes corporativos.	Conforme dados coletados nos objetivos a e b.	Dados coletados nas entrevistas e questionários.
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 6 percebe-se com clareza quais são os objetivos específicos deste estudo, bem como os respectivos instrumentos de coletas de dados e as unidades de análise utilizados para responder cada um deles.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta como principal limitação a impossibilidade de generalização de seus resultados, tendo em vista que esta pesquisa analisou a percepção de um grupo específico de clientes sobre a qualidade dos serviços prestados por uma determinada corretora, isto é, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.. Dessa forma, os dados e resultados apresentados neste trabalho de conclusão de curso não podem ser atribuídos a qualquer outra organização, seja esta atuante no setor de seguros ou não.

Outra limitação secundária, mas que requer destaque é o tempo disponível para o desenvolvimento desta pesquisa. O tempo limitado refere-se tanto ao período que a pesquisadora teve para a realização do estudo quanto ao tempo das pessoas entrevistadas e dos clientes respondentes dos questionários, que nem sempre estavam disponíveis para a coleta de dados, tornando assim o procedimento de coleta demorado, necessitando às vezes repetidas visitas ao mesmo cliente para que a coleta fosse concluída com sucesso.

#### 4 O CASO DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS Ltda.

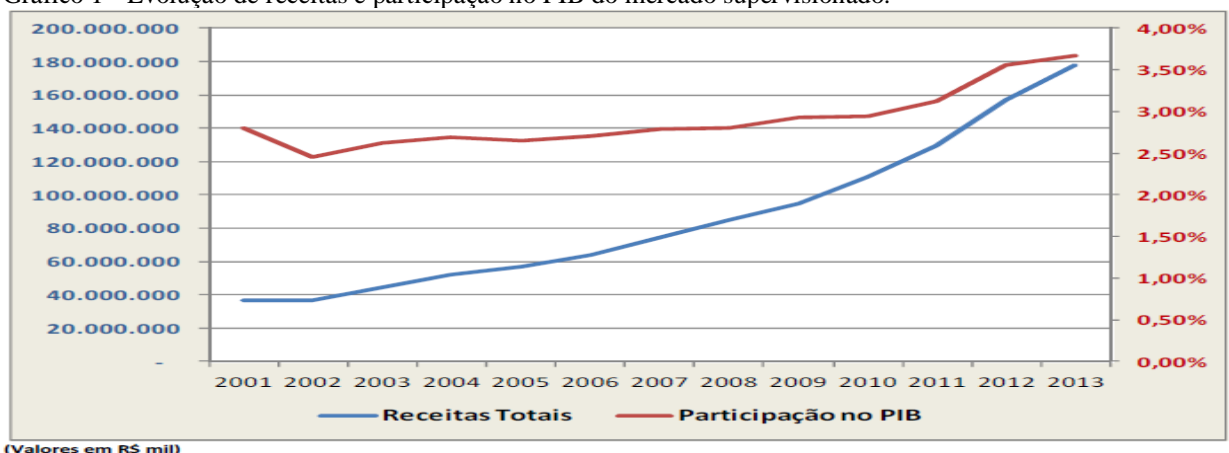
Esta seção foi destinada para trazer ao leitor informações referentes à descrição do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., estando esta estruturada em duas partes: 4.1 O mercado de seguros no Brasil; e, 4.2 Caracterização do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

##### 4.1 O MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL

O mercado de seguros no Brasil é controlado e fiscalizado pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda. Ela controla e fiscaliza, além do mercado de seguros, as previdências privadas abertas, capitalizações e resseguros, estando subordinada ao Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), órgão máximo que tem a responsabilidade de estabelecer as diretrizes do mercado segurador brasileiro (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Nos últimos 15 anos o mercado brasileiro supervisionado, que compreende seguros, previdência privada e capitalizações, vem apresentando expressivas receitas e participação do PIB do país, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Evolução de receitas e participação no PIB do mercado supervisionado.



Fonte: SUSEP (2014).

O mercado supervisionado pela SUSEP tem apresentado resultados que demonstram prosperidade para as empresas que fazem parte deste setor, sendo o crescimento do montante de receitas totais um dos indicadores mais perceptíveis deste cenário. Neste contexto, o setor de seguros, de acordo com dados da Figura 3, foi o que mais contribuiu no período em pauta para a prosperidade deste mercado.

Figura 3 - Histórico de receitas anuais do mercado brasileiro supervisionado.

ANO	RECEITAS ANUAIS				PARTICIPAÇÃO NO PIB
	SEGUROS	PREVIDÊNCIA	CAPITALIZAÇÃO	TOTAL	
2001	24.211.622	7.524.592	4.789.563	36.525.777	2,81%
2002	23.910.777	7.147.172	5.217.204	36.275.153	2,45%
2003	30.717.421	7.784.518	6.022.577	44.524.516	2,62%
2004	37.546.345	8.128.739	6.601.776	52.276.861	2,69%
2005	42.561.865	7.483.137	6.910.339	56.955.341	2,65%
2006	49.587.528	7.323.839	7.111.434	64.022.801	2,70%
2007	58.443.093	7.933.329	7.828.951	74.205.372	2,79%
2008	67.816.374	8.230.983	9.015.379	85.062.736	2,81%
2009	76.611.206	8.235.163	10.104.143	94.950.512	2,93%
2010	90.088.893	9.083.370	11.780.949	110.953.212	2,94%
2011	105.031.660	10.190.087	14.081.268	129.303.015	3,12%
2012	129.340.524	11.022.884	16.585.517	156.948.925	3,56%
2013	145.348.303	11.684.944	20.979.849	178.013.096	3,67%

(Valores em R\$ mil)

Fonte: SUSEP (2014).

Verifica-se um contínuo e notável crescimento anual das receitas geradas pelo setor de seguros, quando comparado à evolução deste indicador nos demais setores de previdência privada e capitalização. Dentre os produtos que mais contribuíram para a evolução deste mercado destacam-se o VGBL (Vida Gerador de Benefícios Livre), os seguros de pessoas em geral e, em menor grau de participação, os seguros compreensivos residenciais, empresariais e os produtos voltados à seguros rurais (SUSEP, 2014).

Desse modo, nota-se que o cenário do setor de seguros no Brasil é mais favorável para as empresas que tem foco na comercialização de seguros de pessoas, como seguros de vida individual e de grupo, como é o caso da corretora pesquisada, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

O mercado segurador brasileiro envolve vários “atores”, sendo que os mais conhecidos são: as seguradoras, as instituições financeiras, os corretores de seguros, os estipulantes e os segurados. Esta pesquisa, por sua vez, propõe-se a estudar a atuação de um desses, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. que, assim como as demais corretoras, tem a função de representar os segurados frente às seguradoras, zelando pelo relacionamento entre estes

agentes e fazendo valer os direitos dos segurados contratados via apólice<sup>2</sup> após a ocorrência de um sinistro, ou seja, um evento que dê ao segurado o direito de acionar as coberturas contratadas, devendo as seguradoras realizarem a indenização dos prejuízos indicados e cobertos (SINCOR, 2015).

Assim sendo, para promover o entendimento dos leitores acerca da atuação da referida corretora, na sequência apresenta-se a caracterização da empresa, seu histórico, organograma e portfólio de serviços prestados.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.

O Clube Energia é uma corretora de seguros com foco e especialização no desenvolvimento de planos de seguro massificados, área em que desenvolve suas atividades desde o ano de 1992. De acordo com o SEBRAE (2015) a supracitada empresa caracteriza-se no mercado como sendo de pequeno porte, uma vez que seu faturamento bruto anual está entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões, que é o intervalo de faturamento anual que refere-se às empresas de pequeno porte (EPP).

A corretora está sediada na Avenida Hercílio Luz, nº 639, salas 101 e 102, no Centro da Cidade de Florianópolis, prestando assessoria e suporte técnico para corretores de seguros e viabilizando o fechamento de negócios, junto aos segurados, estipulantes e seguradoras. Sendo assim, a empresa identifica-se como uma prestadora de serviços, que atende clientes dos setores privado e público do Estado de Santa Catarina.

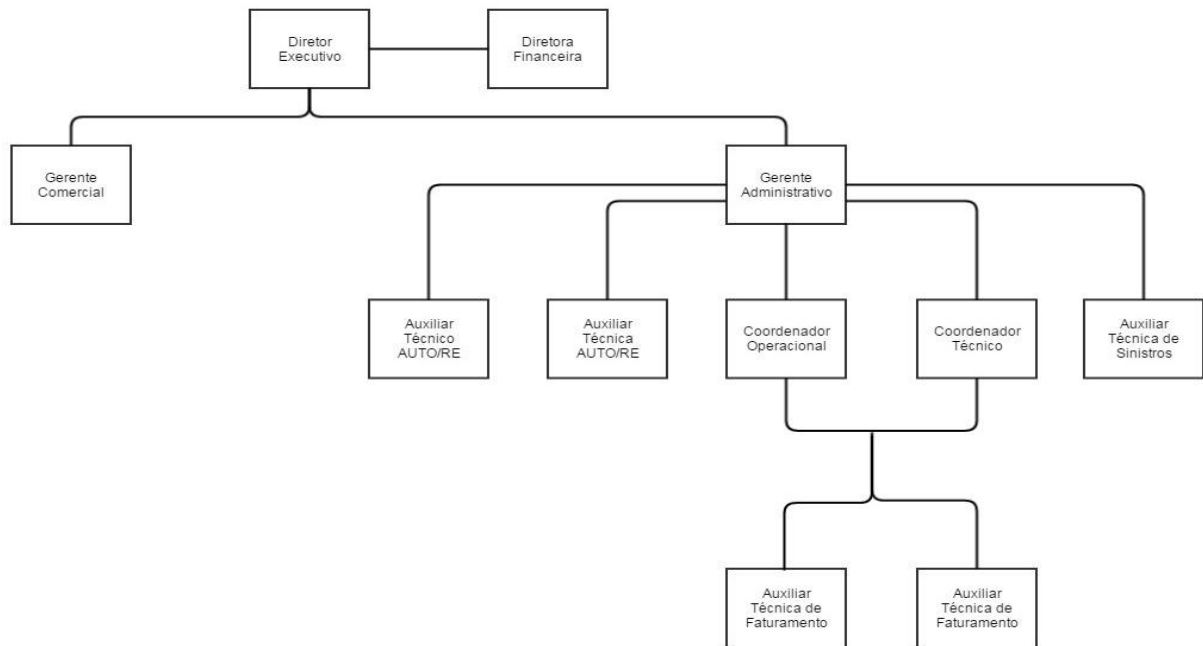
Dessa forma, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. propõe e tem como finalidade de negócio o oferecimento de serviços especializados, tendo como base a experiência obtida em vários anos de atividade no mercado segurador, habilitando-se a promover e a desenvolver todas as operações necessárias para a administração principalmente de seguros de pessoas, ou seja, seguros de vida.

Para a execução de suas atividades a empresa possui um quadro de nove colaboradores e dois sócios-diretores, conforme ilustrado na Figura 4.

---

<sup>2</sup> O termo técnico apólice refere-se ao contrato de seguro pelo qual o segurado repassa à seguradora a responsabilidade sobre os riscos contratados.

Figura 4 - Organograma do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se por meio da Figura 4 que a corretora possui um quadro enxuto de funcionários, que atualmente é composto da seguinte forma: dois diretores, um executivo e um financeiro; dois gerentes, sendo um voltado à área comercial e outro administrativo; dois coordenadores, um operacional e um técnico; e, cinco auxiliares técnicos distribuídos entre os setores de automóvel e residência, sinistros e faturamento.

#### 4.2.1 Portfólio de serviços

No mercado de corretagem de seguros muitos são os ramos possíveis de atuação, tanto para os corretores pessoas físicas quanto para aqueles que se constituem como pessoa jurídica. De acordo com a SUSEP (2015) no Brasil os ramos de seguros existentes são os seguintes: patrimonial, riscos especiais, responsabilidades, cascos, automóvel, transporte, riscos financeiros, crédito, pessoas coletivo, habitacional, rural, pessoas individual, marítimos, aeronáuticos, microsseguros e saúde.

Contudo, percebe-se que apesar dos muitos ramos de atuação que um corretor habilitado tem para atuar, de forma geral, as corretoras costumam se especializar em alguns destes ramos, pois se torna quase que impraticável comercializar os diversos produtos

existentes em cada um dos ramos citados anteriormente de forma qualificada. Isto posto, foi identificado que o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. dedica seus esforços para atuar com os ramos e produtos listados no Quadro 7.

Quadro 7 -Ramos de atuação e produtos comercializados.

<b>RAMO</b>	<b>PRODUTOS</b>
Patrimonial	Seguros residenciais, empresariais e condominiais
Automóvel	Seguros contra roubo e acidentes de carros, responsabilidade civil contra terceiros e DPVAT
Pessoas individual	Seguros de vida, previdência privada e seguro viagem
Pessoas coletivo	Seguros de vida em grupo

Fonte: Elaborado pela autora.

Os seguros patrimoniais comercializados pela referida corretora compreendem os seguros contra incêndio, roubo de imóveis e compreensivos residenciais, empresariais e condominiais. O seguro de automóvel, por sua vez, engloba os seguros contra roubo e acidentes de carros, responsabilidade civil contra terceiros e seguros compreensivos.

Destaca-se que os ramos de seguros que representam mais de 60% das atividades comerciais do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. são os de pessoas individual e pessoas coletivo, sendo que nos seguros voltados à pessoas individual, a corretora atua principalmente com o seguro viagem, vida, acidentes pessoais e previdência. Ao passo que, no seguro de pessoas Coletivo a empresa trabalha basicamente com seguros de vida em grupo e é nesta categoria que está concentrada a maior parte da força de trabalho da corretora, uma vez que é neste serviço que a mesma possui maior representatividade em número de segurados.

Dessa forma, torna-se válido destacar que os dados apresentados, bem como os resultados analisados no capítulo cinco baseiam-se exclusivamente nas interações de marketing de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. para com seus clientes corporativos, pois é com este perfil de clientes (pessoas jurídicas) que a corretora estabelece contratos de prestação de serviços para as apólices de seguros de vida coletivos com grandes empresas, associações, fundações e órgãos do governo, envolvendo consequentemente um grande volume de segurados (pessoas físicas) que de alguma forma são ligados a estas.

## **5 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise apresentada a seguir é resultado da coleta de dados desta pesquisa, que em parte foi realizada com o diretor executivo e os gerentes administrativo e comercial do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., mediante a realização de entrevistas semiestruturadas e, em outra etapa, foram coletados os dados sobre a percepção dos clientes corporativos sobre os serviços prestados, por meio de um questionário estruturado e elaborado com base na Métrica de avaliação de serviços SERVPERF, sendo que no tópico 5.2 relembram-se as dimensões do referido modelo.

### **5.1 POSTURAS DO MARKETING DE SERVIÇOS DO CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS LTDA.**

Por meio das entrevistas realizadas com o diretor executivo e os gerentes administrativo e comercial da corretora de seguros pesquisada, tornou-se perceptível que as ações de marketing da referida empresa são planejadas de maneira informal, não havendo um plano de marketing formalmente estruturado. Sendo que, normalmente, conforme destaque feito pelos gerentes entrevistados, essas ações surgem de propostas idealizadas pelo diretor executivo ou mesmo de problemas enfrentados no dia-a-dia que precisam ser solucionados.

Desta maneira, percebeu-se que os planos de ações de marketing da corretora voltados aos clientes corporativos são escassos e visam basicamente atender os objetivos de curto e médio prazo. Em consonância, quando questionados em entrevista sobre como é o atual cenário e ações de marketing realizadas pela empresa em relação aos seus clientes corporativos, os respondentes afirmaram que atualmente não existem ações claramente voltadas ao marketing, porém estes destacaram o notável relacionamento que a corretora estabelece com este grupo de clientes, relacionamentos estes transparentes e balizados pela extrema confiança de ambas as partes.

Neste contexto, observar-se que o conhecimento tácito do diretor e dos supracitados gerentes, a respeito da “lógica” do mercado segurador e os mais de 20 anos de atividade empresarial da corretora, são os seus atuais pilares para a elaboração dos planos de ação de marketing e das demais áreas da empresa.

Isto posto, vale ressaltar que o diretor executivo da corretora, antes de abrir a referida empresa, já havia trabalhado por anos no mercado securitário, aprendendo assim as rotinas, processos, negociações e demais questões particulares desse setor, o que lhe proporcionou obter experiências ímpares que hoje lhe auxiliam em sua função de diretor executivo do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

Nas falas dos gerentes evidenciou-se o quão valioso é esse conhecimento adquirido e constantemente renovado pelo diretor executivo para o sucesso dos negócios da corretora. E, em prova disso, apresenta-se parte da transcrição de uma dessas entrevistas realizadas:

*“É notável a preocupação do diretor executivo em manter-se atualizado em relação às tendências do mercado de seguros, identificando novos produtos e oportunidades de gerar novos negócios, criando parcerias e sempre inovando nos serviços prestados” (Gerente comercial).*

Essa postura descrita permite confirmar que mesmo sem ter um planejamento formal das estratégias de marketing de serviços, do ponto de vista operacional, elas existem e são formuladas pelo diretor a partir de sua análise pessoal sobre o desempenho e objetivos da corretora em relação ao mercado de corretagem de seguros.

### **5.1.1 As demandas de serviços da corretora**

A literatura especializada aponta uma série de motivos para justificar o aumento da demanda por serviços. Sublinha-se, dentre vários, dois deles que foram sinalizados por Giansesi e Corrêa (1996); Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) e que remetem aos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.. Primeiramente, acentua-se o desejo das pessoas de melhorar a qualidade de vida e, em segundo momento, pode-se salientar a preocupação das pessoas em contratar serviços complementares para proteger seus bens. Assim sendo, é baseada nestas demandas que a corretora tem sua atividade empresarial fomentada.

Como corretora de seguros, a referida empresa se propõe a oferecer serviços que visam à garantia de segurança, conforto e comodidade aos clientes que a procuram. Os seguros de vida individuais e coletivos comercializados pela empresa, por exemplo, retratam o desejo das pessoas em melhorar sua qualidade de vida e a de seus familiares, pois ao



contratá-lo, estas se sentem prevenidas em relação aos riscos à sua saúde, como no caso de uma invalidez permanente ou de falecimento, onde seus familiares recebem indenizações para manter seu padrão e qualidade de vida.

Os seguros patrimoniais e de automóveis, por sua vez, transparecem a preocupação dos indivíduos em contratar serviços a fim de complementar suas compras. Como exemplo, pode-se citar o caso de uma pessoa que adquire um veículo e para se prevenir de possíveis danos que podem ser causados ao seu carro, como um incêndio ou roubo, opta por procura a corretora e contratar um seguro para o seu automóvel, pois assim sentir-se-á segura e confortável, tendo em vis que seus riscos estão cobertos por uma seguradora.

Cabe salientar, que o foco de atuação da supramencionada corretora é no seguro de pessoas, principalmente o seguro de vida em grupo e/ou coletivo, produto este que é comercializado para clientes pessoas jurídicas e envolve um grande número de segurados. Sobre essa questão, apresenta-se o apontamento feito por um dos indivíduos entrevistados da corretora:

*“O carro chefe da empresa é o seguro de pessoas, o vida em grupo, e no meu ponto de vista esse é o ramo mais rentável no mercado de seguros, pois o seguro de vida não exige muitas funções administrativas, apenas faturamento, acompanhamento de sinistros e atendimento a segurados, diferentemente de ramos como o automóvel que demandam muito trabalho, equipes grandes e baixo retorno financeiro, mas que por ter processos mais simples são o foco de muitos corretores. Isso pra mim é uma expertise, admiro a forma de atuação da corretora, que se especializou neste ramo, tendo uma equipe enxuta e prestando atendimento de qualidade” (Gerente comercial).*

A expertise da corretora em se especializar na comercialização do seguro de vida em grupo, como colocada pela entrevistada, faz com que a empresa se diferencie da maioria das concorrentes da região, porém esse foco na prestação de serviços para pessoas jurídicas exige, em contrapartida, um cuidado maior por parte do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. em relação ao seu marketing, que neste caso tem foco no B2B.

### **5.1.2 O foco no marketing B2B**

O Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. presta serviços para pessoas físicas, que consistem em seguros individuais e para pessoas jurídicas, que são basicamente os seguros de vida coletivos. Porém, a partir das entrevistas realizadas com o diretor executivo e os gerentes

administrativo e comercial, tornou-se visível que o foco atual e futuro de suas atividades são os clientes P.J.'s e, por consequência, suas ações de marketing devem estar prioritariamente voltadas ao marketing B2B, isto é, marketing de empresa para empresa.

Neste contexto, em conformidade com o apregoadado por Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) os entrevistados supramencionados relataram o quão complexas são as negociações com seus clientes corporativos, devido ao grande número de pessoas e parceiros envolvidos no processo de venda e compra entre empresas, necessitando por vezes o agendamento de novas reuniões para continuidade das negociações.

Percebe-se ainda nesta etapa da pesquisa, o reconhecimento e importância dada pela corretora aos seus parceiros de negócios neste processo de comercialização B2B, haja vista que a corretora exerce papel de intermediária entre os estipulantes, isto é, pessoas jurídicas que contratam o seguro a favor de outra(s) pessoa(s), e as seguradoras (empresas que asseguram os riscos de segurados). Dessa forma, a corretora reconhece a necessidade de construir relacionamentos de parceria com seguradoras para que consiga ofertar condições de mercado diferenciadas aos seus clientes P. J.'s (estipulantes).

Evidenciou-se também nas colocações dos entrevistados que, dentre as muitas seguradoras existentes no mercado brasileiro de seguros, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. busca atuar com um grupo seletivo de seguradoras, a fim de fortalecer seus relacionamentos com estas. Nesta relação de parceria, a corretora garante um volume de negócios considerável para essas seguradoras e em troca passa a ter maior poder de barganha para conquistar condições de comercialização privilegiadas, segurança da prestação de serviço eficiente de seu parceiro e a garantia de que em situações dúbias de coberturas do seguro seu parceiro será um facilitador e não um "atravessador" que possa prejudicar a imagem da corretora frente aos seus clientes corporativos.

Desse modo, observa-se que a referida corretora atua de forma flexível e personalizada para com seus clientes empresariais, dispondo de diferenciais em relação ao mesmo serviço quando ofertado por corretores concorrentes, o que segundo Kotler (2000) é uma necessidade para as empresas que atuam com o marketing B2B.

### 5.1.3 O marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., assim como todas as demais posturas de marketing adotadas pela empresa, se dá de maneira informal e baseia-se quase que exclusivamente nas estratégias de negócios vislumbradas pelos diretores e gerentes da corretora.

Desse modo, notou-se a partir das entrevistas realizadas com os supracitados membros da empresa, uma grande preocupação por parte da corretora em estabelecer relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos tanto com clientes quanto com seguradoras e outros parceiros que possam estar envolvidos em sua cadeia de prestação de serviços.

Na ótica dos entrevistados, grande parte dos atuais negócios da corretora é fruto de experiências anteriores bem sucedidas, pois clientes que tiveram a prestação de serviço executada de forma qualificada e combinada ao relacionamento próximo com a corretora acabaram por indicar os serviços da mesma à outras empresas, associações, fundações e órgãos governamentais que hoje fazem parte da carteira de clientes corporativos do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

Além do fato exposto anteriormente, essa característica da corretora, de visar o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com seus clientes, garante a empresa a fidelidade e liderança frente aos demais prestadores de serviços semelhantes, benefício este já sinalizado por McKenna (1997) ao tratar dessa questão. Ainda no que tange as vantagens do marketing de relacionamento, McKenna (1997) acrescenta que a partir deste os clientes passam a aceitar mais rapidamente os produtos e serviços oferecidos por determinada empresa e, em prova disso, segue relato de um dos entrevistados:

*“A corretora tem acesso livre com todos os clientes, não existem barreiras às propostas feitas por nossa parte, 99% delas são acatadas por eles, pois confiam em nosso trabalho e sabem que sempre fazemos o melhor para as duas partes”.  
(Gerente administrativo).*

Em continuidade, as falas dos demais entrevistados a respeito dessa questão corroboram com a colocação do gerente administrativo, pois todos destacaram que a corretora tem o objetivo nítido de construir relacionamentos duradouros e transparentes com seus clientes corporativos, a fim de estabelecer uma relação de confiança entre as partes.

Assim, os relatos confirmam a relevância do marketing de relacionamento como uma das ferramentas de ampliação do processo de comercialização dos serviços prestados pelo

Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., porque permite uma diferenciação pré-estabelecida da corretora na mente dos clientes corporativos.

#### 5.1.3.1 Análise dos 11 C's do marketing relacional da corretora

Os denominados 11C's do marketing de relacionamento são identificados por Gordon (2001) como aspectos que devem ser fundamentalmente pensados por aquelas empresas que visam estabelecer relacionamentos próximos e duradouros com seus clientes, como é o caso do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., que de acordo com o diretor executivo e os gerentes entrevistados é uma postura claramente adotada pela empresa.

Assim sendo, ainda com base nestas entrevistas, apresenta-se o Quadro 8 que expõe a caracterização de cada um dos 11C's apontados por Gordon (2001), sob a ótica do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

Quadro 8 - Análise dos 11C's do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

<b>TIPOLOGIA DE GORDON-11C'S</b>	<b>CLUBE ENERGIA CORRETORA DE SEGUROS Ltda.</b>
<b>1. Clientes</b>	A corretora tem um claro mapeamento de quem são seus atuais e potenciais clientes, tanto aqueles individuais quanto os empresariais, tendo plena compreensão de como atender cada perfil de cliente e reconhecendo que são necessárias estratégias distintas para atender a cada grupo. Os objetivos da corretora em relação a cada um deles também são distintos, enquanto o seguro de pessoas coletivo é o foco das atividades, os seguros individuais entram como um possível complemento para aqueles indivíduos que já são atendidos em apólices coletivas.
<b>2. Categorias</b>	A empresa faz uma clara distinção entre os denominados produtos de entrada, Ito é, seguro de vida e os produtos complementares, que consistem em seguro viagem, automóvel, residência e outros.
<b>3. Capacidades</b>	A corretora demonstrou capacidade de criar valor e de manter seus clientes, ao passo que estabelece parcerias com seguradoras a fim de sempre ter disponíveis alternativas de taxas e benefícios distintas para criar valor aos diferentes perfis de clientes. Além dessa questão, pode-se citar também a oferta de serviços complementares para quem já é cliente, como seguros de automóveis e residência com condições de mercado diferenciadas.

<b>4. Custo, lucratividade e valor</b>	Estando estreitamente relacionado ao item anterior, constatou-se o trabalho do marketing voltado a criação de oportunidades de novos rendimentos compartilhados entre a empresa e seus clientes, pois a cada contratação de serviços complementares por parte dos segurados (pessoa física) a corretora repassa um <i>prolabore</i> ao estipulante, isto é, à pessoa jurídica que contratou o seguro de vida em grupo no qual aquele segurado que é seu funcionário ou associado está inserido.
<b>5. Controle do contato com os processos monetários</b>	Visando a garantir o recolhimento dos valores gerados a partir de transações com os clientes corporativos, a corretora sempre faz a nomeação de uma empresa que é relacionada no contrato como responsável pelo recebimento de valores das transações de cada negócio e cabe a esta repassar os valores que competem à corretora e ao cliente corporativo, respectivamente. E, para validação desses repasses a corretora faz o acompanhamento de todo o processo e repassa ao cliente corporativo relatórios mensais sobre o faturamento da apólice (contrato de seguro).
<b>6. Colaboração e integração</b>	Este aspecto torna-se notável nas estratégias de negócios compartilhadas, como a comercialização de serviços complementares que geram resultados para ambas as partes, onde a corretora amplia sua carteira de clientes pessoa física, enquanto o cliente corporativo recebe um <i>prolabore</i> sobre os negócios fechados pela corretora com seus associados e/ou funcionários.
<b>7. Customização</b>	Em relação aos produtos comercializados a corretora não possui muita liberdade de customização, tendo em vista que estes são “desenhados” pelas seguradoras, dessa forma, no papel de intermediária entre o cliente e a seguradora, a customização da corretora se dá principalmente na forma como o serviço é prestado. Logo, no que compete a corretora, observou-se grande preocupação em oferecer serviços personalizados para atender as necessidades de cada cliente, adequando o sistema, a equipe de consultores e de atendimento, materiais de divulgação, e tudo que está ao seu alcance para atender de forma personalizada cada cliente.
<b>8. Comunicação, integração e posicionamento</b>	Conforme destaque dos entrevistados, esse é um item que requer maior preocupação por parte da corretora, pois alguns contratos têm potenciais de exploração de usuários finais muito maiores do que os números trabalhados atualmente.
<b>9. Cálculo sobre o cliente</b>	Outro aspecto que merece atenção maior por parte da empresa é quanto ao mapeamento de seu desempenho na mente dos clientes, pois conforme relatos dos entrevistados a empresa nunca buscou obter <i>feedbacks</i> formais ou realizou pesquisas com seus clientes sobre seu desempenho. Logo, a presente pesquisa é a primeira que visa mensurar a percepção dos clientes corporativos sobre seus serviços prestados.
<b>10. Cuidados com o cliente</b>	Esse é um aspecto declarado com unanimidade pelos entrevistados como sendo o foco da corretora, ou seja, o cuidado para atender cada cliente com excelência, mobilizando todos os recursos necessários e cabíveis para prestar o serviço de maneira a atender as expectativas individuais de cada contrato.

<b>11. Cadeia de relacionamento</b>	A cadeia de relacionamentos da corretora é bastante complexa, uma vez que envolve segurados (pessoas físicas usuárias dos seguros), estipulantes (pessoas jurídicas que contratam o seguro coletivo a favor de seus funcionários e/ou associados), seguradoras (normalmente mais de uma Cia por contrato para assegurar os riscos) e, em casos de contratos firmados com organizações públicas, outros atores são envolvidos no processo de negociação e prestação de serviços.
-------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

A descrição apresentada no Quadro 8 tornou possível analisar como é o desempenho da corretora pesquisada em relação a cada um dos 11C's do marketing de relacionamento elencados por Gordon (2001). Dessa forma, pode-se perceber que os C's mais fortes e bem estruturados do marketing de relacionamento da empresa são: os Clientes; as Categorias; as Capacidades; o Custo, lucratividade e valor; o Controle do contato com os processos monetários; a Colaboração e interação; a Customização; os Cuidados com o cliente; e, a Cadeia de relacionamento.

Desta descrição realizada observou-se também, lacunas da referida empresa sobre dois C's, a saber: Comunicação, interação e posicionamento e o Cálculo sobre o cliente. A Comunicação, interação e posicionamento foi inclusive destacada pelos próprios funcionários como sendo um aspecto a ser trabalhado pela corretora, conforme pode ser visto na fala de um dos entrevistados:

*“na apólice de vida em grupo do Órgão do governo EPSILON, por exemplo, temos hoje aproximadamente seis mil segurados (funcionários do governo que contrataram o serviço de seguro de vida), mas o campo de atuação é muito maior, são mais de cem mil funcionários que podemos incluir nesta apólice, pois temos contrato de exclusividade, mas hoje não aproveitamos isso” (Gerente administrativo).*

Assim sendo, aponta-se a necessidade do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. perseguir o aprimoramento destes aspectos, a fim de desenvolver ainda mais seu marketing de relacionamento. Em complemento, objetivando aprofundar a análise sobre o marketing de relacional da corretora apresenta-se a descrição e análise dos 30 R's sublinhados por Gummesson (2005).

### 5.1.3.2 Análise dos 30 R's do marketing relacional da corretora

A Teoria de Gummesson (2005) sobre os 30R's, como foi detalhada no segundo capítulo deste trabalho, aponta que as empresas se relacionam com os mais diversos tipos de parceiros, agentes e organizações em meio à sua atuação no mercado. Dessa forma, o autor apresenta uma classificação de quatro níveis de relacionamentos que são comuns a grande parte das empresas, a saber: relacionamentos de mercado clássicos (R1 ao R3), relacionamentos de mercado especiais (R4 ao R17), megarrelacionamentos (R18 ao R23) e os nanorrelacionamentos (R24 ao R30).

As relações clássicas de mercado do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. envolvem: os clientes pessoas físicas e principalmente os corporativos; as seguradoras, que são fornecedoras dos produtos; as corretoras concorrentes e instituições bancárias que atuam com corretagem de seguros; e, os consultores de negócio, tais como os vendedores que fazem visitas aos segurados.

Quanto aos relacionamentos de mercado especiais da corretora, estes compreendem os relacionamentos com: os segurados, que são os usuários finais dos serviços prestados pela empresa; a relação com clientes insatisfeitos; relacionamentos com a marca dos estipulantes, que são os clientes corporativos, como por exemplo, a marca de determinado órgão do governo; os parceiros de negócios, como outras corretoras e consultores.

Já, os megarrelacionamentos da empresa incluem aqueles envoltos à SUSEP, que corresponde ao órgão brasileiro responsável por controlar e fiscalizar o mercado de seguros; a relação com a Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF); as relações de conhecimento, que envolvem todos aqueles relacionamentos que levam a corretora a adquirir expertise de mercado, como congressos de corretores, treinamentos de seguradoras, participação em eventos da categoria; e outros.

Os nanorrelacionamentos da corretora, por sua vez, contemplam elos dos níveis hierárquicos da empresa, bem como entre departamentos e as relações de marketing interno da corretora para vender seu negócio aos funcionários, visando à promoção da qualidade nos serviços prestados aos clientes.

A partir desta análise, notou-se o elevado número de relações e de atores envolvidos na atividade empresarial do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda, observando que em maior ou menor grau estas afetam a qualidade final dos serviços prestados pela corretora aos

seus clientes corporativos e, por isso, devem ser levadas em consideração para que a formulação de estratégias de marketing de serviços da corretora seja assertiva.

#### **5.1.4 A estratégia de marketing de serviços**

A definição da estratégia marketing de serviços a ser implementada pela empresa é, nas concepções de Cobra e Zwarg (1986); Las Casas (2006), uma etapa fundamental para qualquer empresa, haja vista que é a partir desta que a empresa irá estruturar todas as suas ações de marketing, para alcançar determinado posicionamento na mente de seus clientes e frente ao mercado que atua.

Verificou-se por meio da entrevista realizada com o diretor executivo da corretora pesquisada, que apesar da mesma não ter um planejamento estratégico formal e tampouco um planejamento estratégico estruturado que contemple ações de marketing, há um mapeamento bastante claro na “cabeça” do diretor executivo acerca de quais são os objetivos de longo prazo do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. e o que é necessário fazer para que estes se consolidem.

Em vista disso, a partir dos dados coletados em entrevista elaboraram-se as seguintes delimitações para definição da estratégia de marketing dos serviços prestados pela corretora com base nas questões definidas por Cobra e Zwarg (1986), a saber:

a) Quais são os serviços oferecidos?

Foco em comercialização de seguros, podendo ser estes patrimoniais, para automóveis e para pessoas, sendo o mais representativo no volume de negócios atuais o seguro de vida em grupo/coletivo;

b) Quais são as necessidades dos clientes?

Garantia de segurança para os seus bens móveis e/ou imóveis, no caso dos seguros individuais comercializados para pessoas físicas e garantia de segurança e benefícios complementares que geram qualidade de vida para as pessoas, como os serviços de seguro de vida massificados, que são voltados aos clientes corporativos;

c) Quais são os mercados a serem atendidos?

Prioritariamente o segmento de seguro de vida massificado;

d) Qual a tecnologia utilizada hoje e no futuro?



Sistemas personalizados para o gerenciamento e comercialização de seguro de vida massificado. Atualmente, são utilizados o Virtual Safety e simuladores de venda desenvolvidos pela corretora em parceria com consultores externos. Para o futuro já está sendo desenvolvido junto a um prestador de serviços um sistema personalizado para o volume e tipo de negócio da corretora, que deve passar a ser utilizado no final do primeiro semestre de 2016.

e) Como é a oferta de serviços e sua estrutura de distribuição?

Toda a oferta e distribuição dos serviços da corretora são administradas pela gerente comercial que coordena a equipe de consultores internos e externos à corretora e;

f) Quais são as vantagens competitivas?

Sobre as vantagens competitivas comentadas pelos entrevistados pode-se identificar a evidente expertise de negociação do diretor executivo, as experiências de sucesso com clientes corporativos renomados do Estado de Santa Catarina, o foco e especialização da corretora no seguro de vida massificado, o amplo conhecimento dos funcionários sobre o ramo de seguro de pessoas e o notável acesso, por meio de contratos de exclusividade, a uma ampla carteira de segurados.

Cruzando-se os dados levantados e a literatura especializada no tema, percebe-se que a estratégia de marketing de serviços adotada pela corretora, dentro do que defendem Cobra e Zwarg (1986) é a estratégia de crescimento, pois a partir dos relatos dos entrevistados, constatou-se o interesse do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. em crescer no mercado de corretagem de seguros com base nos serviços que já presta.

Ainda com foco na descrição da estratégia adotada pela corretora, pode-se identificar que esta consiste na estratégia de crescimento por especialização, que na acepção de Richers (1980 *apud* COBRA; ZWARG, 1986) é vislumbrada por empresas que desejam crescer por meio da especialização daquilo que fazem bem, sem que seja necessário se aventurar em novos serviços, mas para tal, é preciso que a empresa seja muito boa naquilo que faz.

Em vista disso, o Clube Energia vem se dedicando ao longo dos seus mais de vinte anos de atuação a trabalhar com o seguro de pessoas massificado, especializando-se nos processos de negociação com parceiros, fornecedores e consolidando um amplo portfólio de clientes corporativos para promover a comercialização deste serviço.

Caracterizando, por sua vez, a estratégia de marketing de serviços na interpretação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) pode-se identificá-la como sendo de baixa complexidade e de alta divergência.

A baixa complexidade justifica-se pelo fato da corretora escolher atuar com uma gama de serviços razoavelmente pequena quando comparada às demais corretoras de seguros, sendo esta bem conhecida por todos da organização, o que nas palavras de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) diminui os riscos de sua atuação e facilita o atendimento das expectativas de seus clientes.

Quanto à identificação como sendo alta divergência, atribuída à estratégia de marketing de serviços da corretora, esta pode ser percebida ao notar que a empresa opta por atuar com um nicho de mercado onde a maioria das corretoras de seguros não atua, ou seja, a comercialização de seguro de vida coletivo comercializado para clientes empresariais.

Além de fundamentar-se na atuação com nichos, a estratégia de alta divergência é notável devido ao fato da empresa pesquisada trabalhar de maneira diferenciada com cada cliente, realizando personalizações em sua prestação de serviço para melhor atender as expectativas de cada um deles.

## 5.2 MENSURAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES CORPORATIVOS QUANTO AOS SERVIÇOS PRESTADOS

A mensuração e análise da percepção dos clientes corporativos acerca da qualidade dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. apresentadas nesta pesquisa foram realizadas por meio da aplicação de questionários elaborados com base na Métrica de avaliação da qualidade de serviços SERVPERF.

Este questionário contemplou as cinco dimensões de análise da métrica e considerou 24 itens pertinentes para a avaliação dos serviços prestados pela corretora, além da vigésima quinta pergunta geral, que visou obter o apontamento dos clientes sobre sua satisfação com os serviços da corretora e uma vigésima sexta questão aberta, para que os clientes corporativos pudessem expor sugestões de melhoria aos serviços da corretora.

Em cada questão o respondente teve uma escala de sete pontos para sinalizar sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela corretora, que variavam entre discordo fortemente, equivalente à pontuação 1 e concordo fortemente, que refere-se à pontuação 7, sendo que para as respostas intermediárias, que variam entre 2 à 6, de acordo com a métrica não existem termos ou expressões que as identifiquem.

Dessa forma, visando garantir melhor compreensão dos leitores acerca da percepção dos clientes corporativos sobre a qualidade dos serviços prestados pela corretora, a análise das respostas apresenta-se subdividida pelas cinco dimensões da Métrica SERVPERF, destacando em cada uma delas os aspectos críticos que podem contribuir para a satisfação e/ou insatisfação dos clientes.

Dessa forma, o critério utilizado para identificar os aspectos críticos de cada dimensão foi a média aritmética simples, que demonstra uma visão global dos respondentes para cada um dos itens. Destacou-se em cada dimensão, por meio da cor verde, os itens que mais contribuem para a geração de satisfação aos clientes, tendo em vista que estes foram os itens que apresentaram maior média de pontuação. Já, na cor laranja, estão identificados os aspectos críticos que podem levar a insatisfação dos clientes, uma vez que estes apresentaram médias inferiores a 6, ou seja, pontuações que demonstram menor concordância dos clientes quanto à veracidade das afirmações sobre os serviços prestados pela empresa, lembrando que as afirmações sempre são positivas, confirmando a qualidade do serviço prestado.

### **5.2.1 Dimensão 1: Tangibilidade**

Nesta dimensão foram mensuradas as percepções dos clientes corporativos sobre os aspectos tangíveis que fazem parte e/ou influenciam na prestação de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., aspectos estes que no entender de Giansi e Corrêa (1996) compreendem: a qualidade ou aparência física do serviço, qualidade do sistema de operações, equipamentos, instalações e pessoal. Assim sendo, no questionário foram colocadas seis afirmações sobre esta dimensão, com a finalidade de identificar o nível de concordância dos respondentes com cada questão, conforme dados apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Mensuração dos itens da escala Tangibilidade.

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO
Equipamentos/Mobília adequados	6,63	7	7	0,60
Instalações Físicas agradáveis	6,37	7	7	0,76
Boa aparência e vestes dos funcionários	6,58	7	7	0,51
Ambiente agradável	6,63	7	7	0,60
Facilidade de acesso e boa localização	<b>6,74</b>	7	7	0,45
Sistemas adequados	<b>5,95</b>	6	6	0,85

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que ao optar pela pontuação de número sete o respondente está demonstrando que concorda fortemente com a afirmação e que todas as afirmações ratificam a qualidade e satisfação percebida pelo cliente em cada um dos itens, observa-se que os aspectos tangíveis do serviço prestado pela corretora foram bem qualificados pelos clientes corporativos, tendo em vista que dos seis itens mensurados, cinco apresentaram cálculo de mediana e moda com pontuação igual a 7, isto é, a mais alta possível.

As médias apresentadas no Quadro 9 também auxiliam na confirmação da boa avaliação realizada pelos respondentes sobre essa dimensão. Observou-se que o item Facilidade de acesso e a boa localização, destacado no quadro 9 na cor verde, foi o aspecto mais bem pontuado desta dimensão apresentando a maior média e menor desvio padrão, que indica baixa dispersão das respostas entre os valores possíveis. Logo, este foi considerado o aspecto crítico da dimensão Tangibilidade que exerce influência sobre a satisfação dos clientes.

Ressalta-se também, a questão seis, que contempla a seguinte afirmação: “O Clube Energia utiliza sistemas virtuais e/ou *onlines* adequados para se comunicar e prestar serviços aos seus clientes”, pois este foi o critério desta dimensão ao qual os clientes atribuíram pontuações que resultaram na menor média (5,94) e, por isso, está destacado no Quadro 9 na cor laranja, como indicativo de possível insatisfação dos clientes sobre esse item.

Esta pontuação inferior, atribuída pelos respondentes ao item seis, que trata sobre uso de sistemas adequados por parte da corretora para comunicar-se, pode ainda ser explicada ao notar que o desvio padrão deste item foi o maior desta dimensão (0,85), o que representa maior dispersão dos dados, ou seja, eles estão espalhados por uma gama maior de valores.

Portanto, conforme argumentado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), existe um pacote de serviços, que engloba uma série de aspectos que são considerados pelos clientes para a construção de sua percepção acerca da prestação dos serviços, sendo as instalações de

apoio um desses aspectos, que na Métrica SERVPERF estão inseridos na dimensão Tangibilidade e referem-se aos recursos físicos necessários para a prestação do serviço. Logo, esta é uma dimensão que influencia na percepção de qualidade dos clientes corporativos da corretora e requer ajustes nos sistemas utilizados, visando à promoção de melhorias na comunicação e prestação dos serviços ofertados.

### 5.2.2 Dimensão 2: Confiabilidade

Ao descrever serviços, Grönroos (2003) sublinha duas características que reforçam a importância da confiabilidade do cliente em relação ao prestador. A primeira é que consiste em uma atividade ou processo e, neste sentido, exige confiança do cliente em relação à habilidade do prestador para gerenciar esse processo que pode contemplar diferentes etapas e pessoas tornando complexa a prestação de um serviço qualificado. O segundo destaque é que o valor central do serviço é produzido a partir da interação cliente-prestador e, dessa forma, como os clientes participam do processo e assim o serviço só será executado da melhor maneira possível se houver confiança do cliente em relação à empresa que o presta.

Visando a mensuração da confiança dos clientes corporativos em relação aos serviços ofertados pela corretora foram incluídas no questionário cinco afirmações que dizem respeito à dimensão confiabilidade, conforme pode ser observado no Quadro 10.

Quadro 10 - Mensuração dos itens da escala Confiabilidade.

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO
Serviços prestados no horário marcado	6,53	7	7	1,22
Sincero interesse em resolver problemas	6,63	7	7	0,68
Procedimentos realizados adequadamente	6,42	6	7	0,61
Informação de execução dos serviços	5,95	6	6	1,39
Comportamento confiável dos funcionários	6,84	7	7	0,37

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como na dimensão anterior, o critério confiabilidade teve uma ótima avaliação por parte dos clientes, haja vista que dos cinco itens ponderados no questionário, quatro apresentaram média de respostas acima de 6, que demonstra concordância dos clientes em relação as afirmações de qualidade dos serviços prestados.

Verificou-se também que dos quatro itens com média superior a seis, a moda, isto é, a resposta que mais se repetiu entre os respondentes, ficou igual a 7, pontuação máxima que demonstra forte concordância do cliente em relação a afirmação de qualidade do serviço.

Percebendo que a mensuração da confiabilidade descreve a confiança que o prestador passa acerca do serviço prometido, bem como quanto à precisão na prestação do mesmo, observou-se alto grau de confiança dos clientes em relação à referida empresa.

Na avaliação dos clientes corporativos, o item desta dimensão que ratifica o comportamento confiável dos funcionários, foi o aspecto mais bem avaliado, ou seja, aquele que apresentou maior média de pontuação (6,84) e está destacado no Quadro 10 na cor verde. Sendo que ao se tratar de serviços, na concepção de Grewal e Levy (2012) a variabilidade deste é característica, cabendo à empresa prestadora administrar com excelência todas as pessoas envolvidas na prestação do mesmo, a fim de manter o padrão de qualidade esperado pelo cliente. Observa-se então, a eficiência da corretora sobre essa questão, garantindo por parte de seus funcionários um comportamento que transpareça confiança e que, por consequência, gera satisfação aos seus clientes.

Nesta dimensão, a corretora deve atentar-se apenas para a questão que afirma: “Na corretora os funcionários (gerentes, coordenadores e auxiliares), informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados”, pois sobre esta afirmação os clientes demonstraram menor concordância, apresentando média inferior a seis (5,95) e desvio padrão igual a 1,39, o maior desta dimensão, explicitando maior dispersão de dados em relação à média.

Assim sendo, constata-se que a comunicação eficiente entre o cliente e o prestador de serviços torna-se fundamental para se estabelecer uma relação de confiança entre as partes, devendo o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. refletir sobre essa questão que pode ser considerada um aspecto crítico que leva os clientes corporativos a ficarem menos satisfeitos com seus serviços.

### **5.2.3 Dimensão 3: Receptividade**

A dimensão receptividade refere-se à disposição dos funcionários do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. para auxiliar os clientes corporativos em suas solicitações e demandas com prontidão, atenção, gentileza e presteza. Neste contexto, para avaliar a

percepção dos clientes quanto a este aspecto do serviço prestado pela corretora foram dispostas quatro afirmações no questionário, como visto no Quadro 11.

Quadro 11 - Mensuração dos itens da escala Receptividade.

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO
Atendimento imediato	6,63	7	7	0,68
Disponibilidade dos funcionários para ajudar	<b>6,74</b>	7	7	0,65
Prontidão no atendimento das solicitações	<b>6,74</b>	7	7	0,65
Educação e cortesia dos funcionários	6,68	7	7	0,75

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o Quadro 11, pode-se perceber que a dimensão Receptividade teve uma excelente avaliação por parte dos clientes corporativos, apresentando médias superiores a seis para os quatro itens mensurados e baixo desvio padrão, respectivamente, o que indica que os dados, de maneira geral, estão próximos da média, sem grande dispersão.

Complementando, tanto a mediana quanto a moda dos quatro critérios analisados apresentaram pontuação igual a 7, o que demonstra forte concordância dos clientes acerca das seguintes afirmações:

- a) Os funcionários (gerentes, coordenadores e auxiliares) atendem imediatamente seus clientes;
- b) Os funcionários da corretora estão sempre dispostos a ajudar os clientes;
- c) Os funcionários respondem prontamente às solicitações dos clientes; e,
- d) Os funcionários da corretora são educados e corteses com clientes.

Verificou-se que destes, dois itens se sobressaíram apresentando igualmente as maiores médias. O primeiro foi o que afirmava a disponibilidade dos funcionários em ajudar os clientes, enquanto o segundo refere-se a prontidão dos funcionários ao atender as solicitações dos clientes.

Esta avaliação positiva da dimensão Receptividade atesta que na visão dos clientes corporativos, a empresa e seus funcionários são de fácil acesso para resolver demandas inesperadas e tem velocidade no atendimento, que é um dos critérios elencados por Ganesi e Corrêa (1996) que compõe a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente.

Sobre o item cortesia, abordado em uma das questões desta dimensão e que foi bem avaliado pelos respondentes, Swift (2001) assegura que tratar os clientes com cortesia,

ouvindo o que eles têm a dizer e excedendo suas expectativas, tende a fazer com que estes voltem a consumir seus produtos e/ou serviços, tornando-os mais fiéis.

Assim, constatou-se que a receptividade é um aspecto crítico que impulsiona o sentimento de satisfação nos clientes corporativos da corretora e, dessa forma, cabe a empresa conservar essa cultura de receptividade em seus colaboradores, pois essa é uma das dimensões que mais impactam na percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados.

#### 5.2.4 Dimensão 4: Segurança

O aspecto segurança foi abordado na quarta dimensão do questionário de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.. Sendo que, esta dimensão foi composta por cinco itens que se referem ao cumprimento de prazos, atualização de dados, ausência de falhas, de riscos e problemas no serviço prestado pela corretora, conforme observa-se no Quadro 12.

Quadro 12 - Mensuração dos itens da escala Segurança.

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO
Cumprimento de prazos	6,47	7	7	0,61
Atualização de dados	5,84	6	7	1,21
Informações sobre erros/problemas	6,21	6	6	0,79
Sentimento de segurança	6,32	6	6	0,58
Competência e conhecimento dos funcionários	6,58	7	7	0,61

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta dimensão, dos cinco itens avaliados quatro apresentaram média superior a 6, o que indica um elevado grau de concordância dos clientes em relação a qualidade dos itens mensurados sobre a segurança dos serviços prestados pela corretora.

No que tange a Segurança, o aspecto crítico que se destaca por exercer maior influência sobre a avaliação dos serviços prestados pela corretora, gerando satisfação na visão dos clientes é o conhecimento e a competência dos funcionários sobre os processos e atividades a serem desempenhadas, que tem média (6,58) realçada no Quadro 12 na cor verde. Sobre este item, Giansi e Corrêa (1996) advogam que consiste em um dos aspectos mais



importantes de avaliação da qualidade do serviço, uma vez que o atendimento só pode ser qualificado se as pessoas que o prestam são competentes, habilitadas e conhecedoras daquilo que fazem, pois se não forem, os clientes perceberão, fazendo assim com que eles percam a segurança sobre a empresa e sua oferta de serviço.

Verifica-se também que diferentemente das demais dimensões, nesta os cálculos da mediana, em sua maioria, resultaram em valor igual a 6, que exprimi uma concordância parcial dos clientes corporativos em relação as afirmações apresentadas. Isso significa que, mais do que em outros aspectos, nestes por algum motivo, parte dos clientes hesitaram em atribuir a pontuação máxima (7). Logo, percebe-se um indicativo de que algo pode ser melhorado no que tange a segurança dos serviços da corretora, a fim de gerar maior satisfação aos clientes corporativos.

Destaca-se, portanto, a questão que traz a seguinte afirmação: “A corretora mantém sempre atualizados os dados dos clientes”, pois esta foi à única questão desta dimensão a qual a média atribuída ficou inferior a seis, resultando em 5,84. Assim sendo, torna-se perceptível que para o cliente sentir-se seguro o registro e atualização de seus dados na empresa prestadora de serviços são primordiais, pois os clientes esperam que a empresa reconheça suas necessidades e satisfaça suas expectativas por meio dos dados históricos que esta deveria ter registrado.

### **5.2.5 Dimensão 5: Empatia**

A empatia refere-se à forma como a corretora se coloca no lugar do cliente corporativo a fim de atender da melhor maneira possível suas necessidades, reconhecendo a existência de particularidades e desejos específicos de cada cliente, ou seja, trata-se de um atendimento personalizado, uma atenção especializada para determinado cliente. Dessa forma, a referida dimensão foi representada no questionário por quatro itens, conforme visto no Quadro 13.

Quadro 13 - Mensuração dos itens da escala Empatia.

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO
Atenção individual para os clientes	6,47	7	7	0,70
Entendimento das necessidades específicas	6,42	7	7	0,69
Sistemas personalizados para as necessidades	6,32	7	7	0,89
Horário de atendimento adequado	5,79	6	6	1,23

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a dimensão Empatia, o aspecto crítico positivo, isto é, aquele que mais contribui para a satisfação segundo as pontuações sinalizadas pelos clientes corporativos foi a atenção individual recebida dos funcionários em suas necessidades e demandas relatadas à corretora.

Constata-se ainda que apesar da boa avaliação da qualidade dos serviços prestados atribuída em relação à dimensão Empatia, foi em um dos itens desta categoria que o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. obteve menor média na avaliação geral do questionário. O referido item é o que trata sobre a adequação do horário de atendimento da corretora, que apresentou média igual a 5,79 e mediana e moda igual a seis.

No entender de Giansesi e Corrêa (1996) para ter uma postura empática com seus clientes, a empresa precisa ter flexibilidade em sua prestação de serviços, precisa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente suas operações, em função das mudanças ocorridas nas necessidades dos clientes. Dessa forma, ressalta-se a importância da corretora de investigar de forma mais aprofundada a adequação de seus horários de atendimento às necessidades de seus clientes corporativos, flexibilizando seu turno de trabalho se assim julgar necessário para melhor atendê-los.

### 5.2.6 Síntese dos aspectos críticos dos serviços prestados pela corretora

Para consolidar a análise dos aspectos críticos que impulsionam a satisfação e/ou insatisfação dos clientes corporativos sobre os serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda, optou-se por evidenciar a partir do Quadro 14, os itens que tiveram as maiores e menores médias atribuídas pelos clientes em cada uma das cinco dimensões da Métrica SERVPERF.

Quadro 14 - Síntese dos aspectos críticos destacados pelos clientes corporativos.

<b>SÍNTESE DOS ASPECTOS CRÍTICOS</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Itens que impulsionam a SATISFAÇÃO</b>	<b>Itens que impulsionam a INSATISFAÇÃO</b>
Tangibilidade	Facilidade de acesso e boa localização	Uso de sistemas adequados
Confiabilidade	Comportamento confiável dos funcionários	Informação de execução dos serviços
Receptividade	Disponibilidade dos funcionários para ajudar	
	Prontidão no atendimento das solicitações	
Segurança	Competência e conhecimento dos funcionários	Manutenção e atualização de dados
Empatia	Atenção individual para os clientes	Horário de atendimento adequado

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do Quadro 14, fica notável que para melhor atender as expectativas dos clientes corporativos e garantir a satisfação dos mesmos, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. deve focar na potencialização dos pontos fortes de seus serviços, que no Quadro 14 são denominados de itens que impulsionam a satisfação, assim como precisa voltar-se ao aprimoramento daqueles aspectos críticos que hoje impactam negativamente sobre a avaliação dos mesmos, itens estes que estão listados no Quadro 14 como impulsionadores de insatisfação.

### 5.2.7 A qualidade dos serviços prestados sob a ótica dos clientes corporativos

Após a evolução das discussões apresentadas pela literatura especializada, Campos (1992) e Siqueira (1995) corroboram ao definir qualidade como sendo o atendimento das expectativas do cliente, garantindo a satisfação das necessidades destes e adaptando seus serviços de acordo com suas preferências.

Desse modo, a partir da mensuração realizada sobre a percepção dos clientes corporativos quanto aos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., constatou-se a qualificação deste em função das elevadas pontuações atribuídas pelos respondentes à maior parte dos itens avaliados.

Sublinha-se ainda que, mesmo aqueles poucos itens que apresentaram médias inferiores a pontuação 6, pode-se constatar que resultaram em um julgamento de qualidade razoável, tendo em vista que a escala de mensuração varia de 1 à 7 e a pontuação 4 “tem

suposto significado de regularidade”. Logo, as menores médias, que variaram entre 5 e 6, demonstram que na avaliação dos clientes a corretora presta um serviço satisfatório.

Com o objetivo de medir especificamente a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pela corretora, no instrumento de coleta de dados aplicado aos clientes corporativos, foi incluída a seguinte pergunta: “De forma geral, qual seu grau de satisfação em relação os serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.? Favor indicar sua avaliação na escala abaixo, sendo 1 Muito Insatisfeito(a) e 7 Muito Satisfeito(a)” e por meio desta, chegou-se aos resultados explicitados no Quadro 15.

Quadro 15 - Mensuração das respostas da questão 25 do questionário.

<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>MODA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
6,26	6	6	0,65

Fonte: Elaborado pela autora.

O grau de satisfação mensurado por meio das medidas estatísticas básicas apresentadas no Quadro 15 demonstram elevados índices de satisfação entre os clientes corporativos do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., visto que a pontuação 7 equivale a resposta Muito Satisfeito(a) e o cálculo da média das pontuações atribuídas pelos clientes ficou bastante próximo de 7, resultando em 6,26. As medidas estatística complementares, de mediana, moda e desvio padrão também são válidas para ratificar a satisfação exposta pelos clientes em relação aos serviços prestados pela referida empresa.

Conforme já exposto, o julgamento quanto à qualidade de determinado produto ou serviço atualmente está estreitamente relacionado à percepção de satisfação do cliente e dessa forma, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. no item 5.3 deste capítulo apresentam-se sugestões de melhorias aos serviços prestados pela corretora.

### 5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O MARKETING DE SERVIÇOS DA CORRETORA

As sugestões de melhorias apresentadas nesta subseção referem-se ao marketing de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. e foram elaboradas com base nos dados coletados junto à corretora, por meio da entrevista realizada com o diretor executivo e

gerentes, bem como nos dados coletados junto aos clientes corporativos, obtidos por meio do questionário fundamentado na Métrica SERVPERF.

Sublinha-se também, que as sugestões de ajustes ao marketing de serviços da corretora apresentadas na sequência levaram em consideração a viabilidade de implementação das mesmas, evitando sugerir mudanças que se demonstram inviáveis.

### **5.3.1 Utilização de uniforme pelos funcionários**

O questionário aplicado aos clientes corporativos contemplava uma questão aberta para que os clientes colocassem suas sugestões de melhoria aos serviços prestados pela corretora e, dos 19 respondentes, três expuseram a sugestão de uso de uniformes pelos funcionários, justificando que desta forma a apresentação da supracitada empresa melhoraria, bem como facilitaria a identificação dos funcionários na sede da empresa quando esta estivesse recebendo clientes.

Do mesmo modo que fora sugerido pelos clientes, um dos entrevistados da empresa também colocou essa sugestão quando questionado sobre possíveis melhorias em relação aos aspectos tangíveis do serviço ofertado pela corretora, corroborando assim com as opiniões expostas por aqueles três clientes.

Assim sendo, fundamentado nestes apontamentos, sugere-se à corretora aderir ao uso de uniforme para seus funcionários, a fim de aprimorar este que é um dos aspectos da dimensão Tangibilidade e que pode exercer influência sobre a imagem e qualidade de seus serviços.

### **5.3.2 Adequação dos sistemas utilizados**

O uso de sistemas virtuais e/ou *onlines* adequados para se comunicar e prestar serviços aos clientes foi um dos aspectos críticos destacados na avaliação dos clientes, sendo este subavaliado na visão dos mesmos, enquanto ao recuperar a resposta dos entrevistados da corretora sobre os meios de comunicação utilizados com os clientes corporativos tem-se que os mais utilizados são: *e-mail*, telefone, simuladores e sistemas privados de gerenciamento.

Dessa forma, sugere-se a corretora fazer uma enquete com seus clientes corporativos sobre quais são os sistemas utilizados por eles que poderiam ser também utilizados pela corretora para melhorar o processo de comunicação cliente-prestador e, por consequência, a qualidade do serviço prestado. Cabe ressaltar que a enquete sugerida pode ser realizada via telefone por um dos funcionários da corretora, sem grandes exigências quanto aos recursos de tempo e financeiros.

Como proposta inicial, sugere-se a adesão do *Skype*, que atualmente é utilizado apenas pelo diretor executivo, mas que devido à gratuidade do *software* pode ser facilmente explorado por toda a equipe de funcionários da corretora, disponibilizando seus endereços de *e-mails* e agilizando os processos de comunicação com os clientes, já que esta é uma ferramenta altamente utilizada por empresas e permite que sejam feitas de graça chamadas com vídeo e chamadas de voz, enviar mensagens de *chat* e compartilhamento de arquivos.

### **5.3.3 Envio de relatórios com informações sobre a execução dos serviços**

Os serviços prestados pela corretora aos clientes corporativos referem-se a atividades de administração da apólice, tais como cobrança de segurados, controle de pagamentos, vendas, atendimento de sinistros e outros que influenciam na arrecadação da apólice e, por consequência, impactam nos valores que serão repassados a corretora e ao cliente corporativo, que é o estipulante (pessoa jurídica que contrata um seguro a favor do segurado).

Dessa forma, a sinalização dos clientes sobre a falta de informação sobre a execução dos serviços refere-se a estes processos internos da corretora. Logo, sugere-se a definição e implementação de um processo de comunicação sobre as informações de cada apólice para cada cliente corporativo. Basicamente a ideia consiste em criar um calendário para comunicar o cliente periodicamente sobre o desempenho e os resultados de sua apólice.

Como atualmente a corretora atua com sete grandes apólices, cada um desses sete clientes receberá em datas pré-acordadas entre as partes as informações sobre os serviços prestados, por exemplo, com cliente Associação ALPHA, ficará acordado que todo dia 1º e 15 de cada mês este receberá via *e-mail* do funcionário X da corretora um relatório consolidado sobre a cobrança de segurados, controle de pagamentos, número de novas vendas, número de segurados que cancelaram o seguro, número de aberturas e conclusões de sinistros, entre outras informações pertinentes.

Desse modo, acredita-se conseguir um aumento da confiabilidade e segurança por parte do cliente em relação aos serviços prestados pela corretora, uma vez que este terá acesso rotineiro ao relatório de serviços prestados e poderá acompanhar periodicamente os resultados da apólice de seguro de vida de seus funcionários e/ou associados.

#### **5.3.4 Desenvolvimento de uma política de manutenção e atualização de dados**

Os dados aos quais esta sugestão se refere são os dados cadastrais dos usuários finais do seguro, isto é, o segurado, pois nos contratos de prestação de serviços de administração de apólices de seguros massificados o cliente direto da corretora é o estipulante, ou seja, a pessoa jurídica (empresa/associação/órgão/fundação) que contrata o Clube Energia para administrar a apólice de seguro de vida em grupo de seus funcionários ou associados, porém é com os estipulantes que a corretora obtém os dados iniciais dos segurados.

Logo, o processo inicial de registro e alimentação de dados depende fortemente do cliente corporativo, cabendo à corretora fazer a manutenção e atualização dos mesmos junto aos usuários finais. E, conforme constatado em entrevista realizada com representantes da corretora, existem sistemas de armazenamento de dados específicos para gerenciamento de seguro de vida e a corretora tem a assinatura destes programas, porém devido a falta de ações voltadas à atualização, além da falta de cultura dos funcionários, os cadastros de segurados raramente são atualizados.

Com isso, a corretora perde oportunidades de negócios, pois se tivesse os cadastros dos segurados atualizados conseguiria ampliar suas vendas e aumentar seu faturamento e de seu cliente corporativo. Além disso, conforme relatos a corretora tem prejuízos e transtornos quando precisa enviar ao segurado um boleto de parcela pendente ou um comunicado importante, pois um grande volume das cartas enviadas retorna por motivos de endereço inválido ou mudança de endereço.

Assim sendo, sugere-se o desenvolvimento uma política de atualização de dados para ser seguida pelos funcionários da corretora, demonstrando passo a passo quem são os responsáveis por atualizar os dados em sistemas, quais sistemas devem ser alimentados, quais os prazos para execução dessas atividades e demais detalhes pertinentes para mudar a cultura da corretora em relação a esse aspecto crítico que influencia diretamente na qualidade de seus serviços.

Posterior ao desenvolvimento e implantação desta política sugere-se em médio prazo a elaboração de um plano de ação voltado à atualização da base de dados de cada uma das sete apólices administradas atualmente pela corretora. Neste plano, definir-se-à a maneira ideal como cada base será atualizada, tais como ligações, correspondências ou *e-mails*, já que em cada uma delas a escolha da forma de contato mais adequada é diferente, pois deve seguir o perfil de segurados para que a ação obtenha sucesso.

Com isso, acredita-se que os resultados das apólices de seguro de vida massificados administrados pela corretora serão melhorados, o que levará os clientes corporativos a ficarem ainda mais satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda..

### **5.3.5 Adequação do horário de atendimento**

A mais de 10 anos a referida corretora tem seu horário de atendimento limitado ao período da tarde, prestando atendimento das 13:00 horas às 19:00 horas e, de acordo com colocações dos entrevistados da corretora, este horário foi estabelecido com base nos volumes de demandas pelos seus serviços.

Contudo, na avaliação dos clientes corporativos este foi o item ao qual foram atribuídas as menores pontuações, resultando assim na menor média em relação aos demais 23 itens avaliados. Assim sendo, este é um indicativo de que as demandas dos clientes podem ter mudado e que o horário de atendimento tenha que ser ampliado em algumas horas por dia ou em alguns dias da semana com atendimento em turno intergral.

Neste contexto, pelo horário de atendimento em turno único ser tão característico da corretora e fazer parte da rotina da empresa e de seus funcionários, antes de qualquer mudança, sugere-se a corretora fazer uma enquete com seus clientes corporativos para identificar a real necessidade de ampliação do seu horário de atendimento, questionando inclusive quais os tipos de serviços que eles entendem que deveriam ter horário comercial ampliado, como o atendimento de sinistros, por exemplo. Pois a necessidade de atendimento em horário diferenciado pode ser específico para alguma função, logo a adequação torna-se ainda mais simples.



### 5.3.6 Plano de ação para aumento das vendas

Em seus contratos firmados com seus atuais clientes corporativos o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. é responsável pela administração da apólice de seguro de forma geral, o que inclui a responsabilidade e exclusividade para vender o seguro de vida às amplas carteiras de funcionários e/ou associados dessas pessoas jurídicas. Assim, verifica-se que número de pessoas que podem ser exploradas pela corretora para novas vendas é bastante significativo.

A apólice que tem como estipulante a Associação GAMMA, por exemplo, atualmente tem aproximadamente 300 segurados, isto é, 300 associados que contrataram e pagam mensalmente para ter a cobertura de do seguro de vida por meio da associação, porém o número de pessoas associadas à GAMMA é de aproximadamente 1.500 pessoas. Assim sendo, somente nesta apólice, a corretora tem um total de 1.200 pessoas para realizar novas vendas, o que aumentará o faturamento da corretora e o *prolabore* repassado a associação GAMMA.

Portanto, sugere-se que seja feito um mapeamento junto aos clientes corporativos sobre os números totais de funcionários e associados a cada um desses clientes, para que em seguida seja elaborado um plano de ação voltado ao aumento das vendas, trabalhando cada grupo de clientes em uma calendarização diferenciada e com formas de abordagens diferentes, algumas via telefone, outras com visita ao local de trabalho ou residência, considerando sempre o perfil de cada grupo de potenciais segurados.

### 5.3.7 Síntese das novas posturas de marketing de serviços e suas contribuições

Em resumo aos ajustes sugeridos ao marketing de serviços do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., apresenta-se o Quadro 16 que destaca em cada uma das sugestões citadas, as principais contribuições a serem agregadas com a finalidade de prover melhorias aos serviços prestados pela referida empresa.

Quadro 16 - Posturas de marketing de serviços a serem adotadas pela corretora.

<b>ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES AO MARKETING DE SERVIÇOS DA CORRETORA</b>	
<b>Posturas sugeridas</b>	<b>Contribuições</b>
<b>1- Uso de uniforme</b>	Melhora à imagem da empresa
	Aparência dos funcionários homogenia
	Padronização que facilita a identificação
<b>2- Adequação dos sistemas utilizados</b>	Comunicação eficiente
	Prestação de serviço mais qualificada
<b>3- Envio de relatórios com informações sobre a execução dos serviços</b>	Maior controle dos clientes sobre a prestação de serviços
	Organização para a corretora sobre o desempenho de cada apólice
	Regularidade no acompanhamento do desempenho de cada contrato
	Maior facilidade para identificar problemas e possibilidades de melhorias na apólice
	Aumento do grau de confiança e segurança do cliente em relação a corretora
<b>4- Desenvolvimento de uma política de manutenção e atualização de dados</b>	Atualização constante da base de dados cadastrais
	Viabilização de novas oportunidades de negócios
	Redução de retrabalho e prejuízos no envio de comunicados
	Melhora no desempenho da apólice para a corretora e para o cliente corporativo
<b>5- Adequação do horário de atendimento</b>	Demonstração de empatia quanto às necessidades dos clientes
<b>6- Plano de ação para aumento das vendas</b>	Melhorias no desempenho da apólice
	Aumento no faturamento da corretora e do cliente
	Maior poder de barganha da corretora com as seguradoras para conseguir melhores taxas de serviços para os usuários finais (segurados)

Fonte: Elaborado pela autora.

As sugestões de ajustes apontadas nesta pesquisa visam complementar as atuais posturas de marketing de serviços adotadas pela corretora, melhorando, por consequência, a percepção dos clientes corporativos sobre as cinco dimensões da Métrica SERVPERF avaliadas por estes.

Desse modo, acredita-se que posterior à adesão destas posturas sugeridas a mensuração da percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados apresentará resultados ainda mais satisfatórios à corretora, com a minimização ou até eliminação dos atuais aspectos críticos que foram destacados como possíveis impulsionadores de insatisfação dos clientes corporativos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade envolvida na prestação de serviços justifica-se por estes serem intangíveis, terem sua produção inseparável do consumo, apresentarem altas taxas de variação, uma vez que dependem fortemente das pessoas que o prestam e ainda por sua perecibilidade característica, pois diferentemente dos produtos estes não podem ser estocados, o que exige do prestador maior controle sobre suas demandas e atividades.

Além do exposto, as constantes mudanças e elevada concorrência dos mercados atuais exigem que as empresas prestadoras de serviços tenham um mapeamento muito claro dos aspectos que exercem influência sobre a qualidade de seus serviços sob a ótica de seus clientes, pois somente desta forma estas conseguirão fazer os ajustes necessários ao seu marketing para atendê-los de forma satisfatória. E, assim sendo, o presente estudo objetivou analisar as posturas de marketing de serviços que podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., aos seus clientes corporativos, com a utilização da Métrica SERVPERF.

A fim de responder ao primeiro objetivo da presente pesquisa, inicialmente elaborou-se uma caracterização detalhada das posturas de marketing atualmente adotadas pela corretora, que revelou o direcionamento da empresa para marketing B2B, isto é, na comercialização do seguro de vida em grupo para clientes corporativos.

Ainda nesta análise, ficou evidenciado que as atuais ações de marketing da corretora são totalmente baseadas no conhecimento tácito do diretor executivo da supramencionada empresa. Isto posto, constatou-se a ausência de um plano de ação de marketing formal e verificou-se que o grande pilar do marketing de serviços da corretora, para com seus clientes corporativos, consiste no marketing de relacionamento.

O marketing relacional foi destacado pelo diretor executivo e os gerentes entrevistados como sendo o grande elo de fortalecimento das relações da corretora com seus clientes. Observou-se apenas, que a referida empresa deve atentar-se para a comunicação de suas propostas de valor e também para a importância de realizar cálculos sobre seus clientes, cálculos estes com o objetivo de mensurar a opinião de seu público sobre os serviços prestados e ajustes necessários para melhor atender às suas expectativas.

A respeito do segundo objetivo, que visou mensurar a percepção dos clientes corporativos quanto aos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.,

por meio da Métrica SERVPERF, percebeu-se o alto grau de satisfação dos clientes, haja vista as elevadas pontuações positivas atribuídas por estes a grande parte dos critérios contemplados nas cinco dimensões do questionário, que foram: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia.

Ainda sobre este objetivo, constatou-se que os itens que mais impulsionam a satisfação dos clientes corporativos quanto aos serviços prestados pela corretora são os seguintes: localização e facilidade de acesso, comportamento confiável dos funcionários, disponibilidade dos colaboradores para ajudar, prontidão no atendimento das solicitações, competência e conhecimento dos funcionários e a atenção individual dada aos clientes. Quanto aos itens que impulsionam o sentimento de insatisfação dos respectivos clientes, evidenciou-se: o uso de sistemas inadequados para comunicação e prestação do serviço, a falta de informação para o cliente sobre a execução dos serviços, a ausência de manutenção e atualização de dados dos segurados e a restrição no horário de atendimento comercial da corretora.

Dessa forma, para responder ao terceiro e último objetivo específico deste estudo foram feitas sugestões visando à promoção de ajustes no marketing de serviços da corretora e estas trataram basicamente de: uso de uniformes por parte dos funcionários, pesquisas com os clientes para identificar quais sistemas são mais adequados para comunicação e prestação dos serviços pela corretora, calendarização para envio de relatórios consolidados aos clientes corporativos com informações pertinentes sobre os serviços prestados, implantação de uma política interna na corretora para promover a manutenção e atualização das bases de dados, realização de enquete com os clientes corporativos sobre a necessidade de ampliação ou alteração no horário de atendimento da corretora e, por fim, sugeriu-se a elaboração de planos de ações voltados às novas vendas, isto é, à ampliação da carteira de segurados das sete grandes apólices de vida em grupo administradas pela corretora.

Neste contexto, entende-se que a pergunta de pesquisa a qual este estudo se propôs a atender foi respondida, sendo esta a seguinte: Quais posturas de marketing de serviços podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., aos seus clientes corporativos, com a utilização da Métrica SERVPERF? Assim, sua resposta foi alcançada por meio da identificação das posturas que devem ser adotadas pela corretora, a saber: elaboração de um plano de ação de marketing formal, foco na comunicação de suas propostas de valor, realização de pesquisas sobre as expectativas e necessidades de seus clientes, uso de uniforme pelos funcionários, ajustes no horário de atendimento,

elaboração de um plano de vendas e envio de relatórios consolidados sobre os serviços prestados.

Sublinha-se também, que a referida pesquisa contribuiu para a formação acadêmica da pesquisadora, uma vez que agregou conhecimentos teóricos e práticos à sua formação. Desse modo, do ponto de vista teórico destaca-se o estudo sobre os principais métodos de avaliação da qualidade em serviços internacionalmente conhecidos, que durante sua graduação não haviam sido discutidos nas disciplinas cursadas. Enquanto, no aspecto prático aponta-se como principal ganho obtido pela discente a oportunidade de elaborar e apresentar uma análise teórica-prática sobre uma empresa real, observando a atuação empresarial e investigando junto à clientes reais formas de melhorar os serviços aos quais a referida empresa se propõe a ofertar, identificando assim práticas de marketing muito bem estruturadas e outras nem tanto, ou seja, que podem ser aperfeiçoadas conforme sugestões realizadas pela pesquisadora.

Ressalta-se por fim, como recomendação para trabalhos futuros, a necessidade de elaborar de um plano de marketing para o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., a fim de estruturar de maneira formal o marketing de serviços e o marketing de relacionamento da empresa alvo deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:  
<<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/ssp.asp?idPai=PORTALBCB>> . Acesso em: 20 de Out. 2015.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Tradução de Bazán tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 4. ed. Belo Horizonte: Bloch, 1992.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COBRA, M.; ZWARG, F. A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.
- DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-Business e E-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- FELIPPE JUNIOR, B de. **Marketing para a pequena empresa: comunicação e vendas**. Brasília: Maneco, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: AMGH editora, 2014.
- FREIRIAS, R.C. **Marketing estratégico: teoria e prática do desenvolvimento de mercado e produto**. São Paulo: Textonovo, 2003.
- FURLONG, C. B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GIANESI, I. G.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing.** 2. ed. Porto Alegre: AMGH editora, 2012.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total:** gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B:** gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAGALHÃES, M. F.; SAMPAIO, R. **Planejamento de marketing:** conhecer, decidir e agir. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia e planejamento. 5. ed. vol.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, New York, v. 49, p. 41-50, 1985.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A Hora da Recompensa:** como obter sucesso através dos programas de fidelização. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1999.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M.A. **Comportamento do consumidor:** conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. **O novo paradigma de marketing:** como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEBRAE. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Empresa-de-Pequeno-Porte,detalhe,8](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Empresa-de-Pequeno-Porte,detalhe,8)> . Acesso em: 21 de Out. 2015.

SIQUEIRA, J. **Liderança, qualidade e competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SINCOR. Sindicato dos corretores de seguros. Disponível em: < <http://www.sincor.org.br/>>. Acesso em: 12 de Out. 2015.

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

SOUZA, T. C. G. de; et al. **Comparação de modelos de qualidade em serviços:** proposições estratégicas para instituições de ensino superior. 16 p. In: XIV SemeAd, 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/default.asp>>. Acesso em: 27 de Ago. 2015.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento.** 3. ed. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SUSEP. **2º Relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados.** 2014. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/estatisticas-do-mercado/relatorios-de-analise-acompanhamento>>. Acesso em: 05 de Out. 2015.

SUSEP. Disponível em: < <http://www.susep.gov.br/>>. Acesso em: 05 de Out. 2015.

SWIFT, R. **CRM:** o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 6. ed. Rio Grande do Sul: AMGH editora, 2014.


ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Questionário aplicado aos clientes corporativos

	<h2 style="margin: 0;">Pesquisa de percepção dos serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.</h2>
<p>Esta pesquisa visa obter sua opinião sobre os serviços de corretagem. Você deve classificar cada afirmação de acordo com o desempenho do serviço de corretagem prestado pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda., assinalando um dos sete números que constam ao lado de cada afirmação. Se você <b>concorda fortemente</b> com a afirmação, marque o número <b>7</b>. Se você <b>discorda fortemente</b> marque <b>1</b>. Caso contrário marque um dos números intermediários que melhor representem sua opinião quanto ao desempenho da corretora (<b>2, 3, 4, 5 ou 6</b>).</p>	

1 - A corretora tem equipamentos e ferramentas suficientemente adequados para prestar os serviços aos quais se propõe a atender.	1	2	3	4	5	6	7
2 - As instalações físicas da corretora são agradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
3 - Os funcionários da corretora (gerentes, coordenadores e auxiliares), vestem-se bem e têm boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
4 - A corretora promove um ambiente agradável para receber seus estipulantes e segurados (mobília, ar condicionado, café/água, entre outros).	1	2	3	4	5	6	7
5 - Na corretora há facilidade no acesso às instalações (elevadores, escadas, sinalização indicativo de sala) e a localização é boa.	1	2	3	4	5	6	7
6 - O Clube Energia utiliza sistemas virtuais e/ou <i>onlines</i> adequados para se comunicar e prestar serviços aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

7 – A corretora presta seus serviços nos horários marcados.	1	2	3	4	5	6	7
8 – A corretora demonstra sincero interesse em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9 – Na corretora os procedimentos (emissão, faturamento, atendimento em geral) são realizados de forma adequada.	1	2	3	4	5	6	7
10 – Na corretora os funcionários (gerentes, coordenadores e auxiliares), informam aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	1	2	3	4	5	6	7
11 – O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12 – Os funcionários (gerentes, coordenadores e auxiliares) atendem	1	2	3	4	5	6	7

imediatamente seus clientes.							
13 – Os funcionários da corretora estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14 – Os funcionários respondem prontamente às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15 – Os funcionários da corretora são educados e corteses com clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16 – A corretora cumpre os prazos prometidos.	1	2	3	4	5	6	7

17 – A corretora mantém sempre atualizados os dados dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18 – Os clientes são informados sobre erros e/ou problemas em relação aos seus contratos.	1	2	3	4	5	6	7
19 – Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços da corretora.	1	2	3	4	5	6	7
20 – Os funcionários são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

21 – Na corretora os funcionários dão atenção individual aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22 – A corretora/funcionários entendem as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
23 – A corretora/funcionários prestam seus serviços com ferramentas/sistemas e personalizações adequadas para o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
24 – A corretora funciona em horários convenientes para seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

1 – Discorda fortemente	2	3	4	5	6	7 – Concorda fortemente
-------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

25 – De forma geral, qual seu grau de satisfação em relação os serviços prestados pelo Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.? Favor indicar sua avaliação na escala abaixo, sendo 1 mais baixa e 7 mais alta

1 – Muito insatisfeito(a)	2	3	4	5	6	7 – Muito satisfeito(a)
---------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

26 – Indique suas sugestões de melhoria para o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.:

Agradecemos sua disponibilidade e colaboração para a realização desta pesquisa!

## **APÊNDICE B - Roteiro da entrevista aplicada ao diretor executivo e aos gerentes**

Cargo:

- 1- Quais são os serviços prestados pela corretora?
- 2- Como é composto o quadro de funcionários da empresa, quais as áreas?
- 3- Quais são os serviços/produtos comercializados pela corretora? Para quais públicos estes são direcionados?
- 4- Como ocorrem os processos de comercialização de serviços com os clientes corporativos e as negociações de forma geral?
- 5- Quem são as pessoas, agentes, empresas, órgãos e instituições que influenciam ou podem influenciar os serviços prestados pela corretora?
- 6- Na sua avaliação, quais são os principais pontos fortes e fracos do Clube Energia em relação aos serviços prestados aos clientes Pessoa Jurídica (P.J.).
- 7- A empresa planeja seus objetivos de longo prazo e estratégias de atuação?
- 8- No seu julgamento, as instalações físicas da empresa atendem as expectativas dos clientes em relação ao acesso, organização e limpeza?
- 9- Em relação ao atendimento, o Clube Energia Corretora de Seguros Ltda. cumpre com os prazos estabelecidos com seus clientes corporativos?
- 10- A empresa se preocupa em manter o cadastro de seus clientes atualizados? Quais processos e cuidados são adotados para tal?
- 11- Em sua opinião, a corretora se propõe a atender os clientes prontamente, diminuindo o tempo de espera ao máximo?
- 12- Como funciona a disposição dos funcionários para prestar atendimento a todos os clientes corporativos que a corretora atende? Alguns são destinados a atender apenas determinados clientes? Todos dominam os processos de cada contrato?
- 13- Na sua percepção, seus colaboradores são competentes e possuem conhecimentos suficientes para atender as expectativas e necessidades dos clientes.
- 14- Como você descreve o Clube Energia, em relação à concorrência, no segmento de corretoras da Grande Florianópolis?
- 15- Na sua avaliação como é o relacionamento da corretora com seus clientes empresariais? O que pode melhorar em relação a este aspecto?
- 16- Quais são os principais meios de comunicação que a corretora utiliza para manter o relacionamento com clientes corporativos?
- 17- Na sua percepção, quais são ações de marketing empregadas pela corretora com os seus clientes corporativos?

## ANEXOS

### ANEXO A - Fotos do escritório do Clube Energia Corretora de Seguros Ltda.

